



PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE EM SANEAMENTO
Nível IV





Folha de Determinação de Elegibilidade ao PNQS 2014

Categ.: ☐ Nível B ☐ Nível I ☐ Nível II ☒ Nível III ☐ Nível IV ☐ IGS

Obs.: Para as organizações candidatas ao Nível III e Nível IV, preencher o formulário de candidatura ao IGS identificando o "case" a ser apresentado. Conforme regulamento PNQS 2013, candidatas Nível III deve ser apresentar no mínimo um "case" e Nível IV no mínimo dois "cases".

Nome da organização candidata: Companhia de Saneamento de Minas Gerais - COPASA MG		<input type="checkbox"/> Unidade autônoma de outra organização <small>No caso de Nível III ou IV, se é elegível um agrupamento com mais de uma cidade, se houver organização controladora cobrindo mais de uma cidade.</small>
Razão social responsável: Companhia de Saneamento de Minas Gerais		
Forma de Direito: <input checked="" type="checkbox"/> Público <input type="checkbox"/> Privado		
Número de inscrição no CNPJ: 17.281.106/000-03		
Endereço Home-page (se existir): www.copasa.com.br		
Principais atividades: Prestação de serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário no Estado de Minas Gerais, compreendendo: - Captação de água bruta, tratamento e distribuição de água tratada. - Coleta, transporte, tratamento e disposição final do esgoto tratado.		Data de início das atividades: 1974
Quantidade de pessoas na força de trabalho da organização: 11.436 pessoas		
Principais clientes e mercados no saneamento ambiental: - Clientes (Água e Esgoto): Residenciais, Comerciais, Públicos, Industriais. - Mercado de atuação: Estado de Minas Gerais.		
Incluir terceiros que estejam sob coordenação da candidata. No caso da unidade autônoma, informar também o percentual da força de trabalho da candidata em relação à organização controladora.		

Locais das instalações com força de trabalho (No caso da categoria IGS, informar onde a Prática é definida e onde é aplicada)

Nome	Endereço	Qtd. aprox. de pessoas
Sede da COPASA – Diretorias e Unidades Organizacionais de Apoio	Rua Mar de Espanha, 525 - Santo Antônio, Belo Horizonte – MG.	1.764
Sede da Diretoria de Operações Metropolitana (DMT) + SPAC	Rua Mar de Espanha, 525 - Santo Antônio, Belo Horizonte – MG.	100
Sede da Diretoria de Operação Sudoeste (DSO) + SPSO	Rua Mar de Espanha, 525 - Santo Antônio, Belo Horizonte – MG.	23
Sede da Diretoria de Operação Norte (DNT) + SPCN	Rua Mar de Espanha, 525 - Santo Antônio, Belo Horizonte – MG.	18
Sede da Diretoria de Operação Centro-Leste (DCL) + SPCL	Rua Mar de Espanha, 525 - Santo Antônio, Belo Horizonte – MG.	8
Sede do Departamento Operacional da Região Metropolitana (DPMT)	Rua Mar de Espanha, 525 - Santo Antônio, Belo Horizonte – MG.	68
4 Superintendências, 10 Divisões e 11 Distritos Operacionais, vinculados ao DPMT.	Situados em diversas cidades da Região Metropolitana de Belo Horizonte.	2.819
Sede do Departamento Operacional Centro-Oeste (DPCO) + 3 Divisões	Rua Monteiro Lobato, 299 – Bela Vista - Divinópolis - MG	36
3 Distritos Operacionais, vinculados ao DPCO.	Situados em diversas cidades da Região Centro-Oeste do Estado de MG.	815
Sede do Departamento Operacional Leste (DPLE) + 3 Divisões	Rua Tiradentes, 96 - Bairro Cidade Nobre – Ipatinga - MG.	67
3 Distritos Operacionais, vinculados ao DPLE.	Situados em diversas cidades da Região Leste do Estado de MG.	697
Sede do Departamento Operacional Sudeste (DPSE) + 3 Divisões	Avenida Comendador Jacinto S. Souza Lima, 1077 - Centro Ubá - MG.	56
Distritos Operacionais, vinculados ao DPSE.	Situados em diversas cidades da Região Sudeste do Estado de MG.	723
Sede do Departamento Operacional Sul (DPSL) + 3 Divisões	Rua Maria Paiva Pinto – s/nº - Vila Paiva Varginha - MG	77
6 Distritos Operacionais, vinculados ao DPSL.	Situados em diversas cidades da Região Sul do Estado de MG.	1522
Sede do Departamento Operacional Oeste (DPOE) + 3 Divisões	Rua Augusto Luiz Coelho, 190 - B. Sagrada Família, Araxá - MG.	69

4 Distritos Operacionais, vinculados ao DPOE.	Situados em diversas cidades da Região Oeste do Estado de MG.	752
Sede do Departamento Operacional Nordeste (DPNE) + 3 Divisões	Rua Jair Werneck, 172 - Cidade Alta - Teófilo Otoni - MG	41
3 Distritos Operacionais, vinculados ao DPNE.	Situados em diversas cidades da Região Nordeste do Estado de MG.	684
Sede do Departamento Operacional Norte (DPNT) + 3 Divisões	Rua Dr Santos, 14 - Centro - Montes Claros - MG	78
6 Distritos Operacionais, vinculados ao DPNT.	Situados em diversas cidades da Região Norte do Estado de MG.	1226

Nota: Se necessário, aumentar o número de linhas da tabela. No caso de haver muitas instalações que prestam serviços equivalentes, pode-se agrupá-las em uma linha apenas. Exemplo: Nome: 150 sedes regionais ou municipais com unidades operacionais no interior; Endereço: regiões norte, sul, leste, oeste e capital do Estado; Qtd. aprox. de pessoas: de 20 a 240).

A localização da principal sede administrativa deve estar com endereço completo.

Contatos	Nome	Fone	E-mail
Principal dirigente	Ricardo Augusto Simões Campos	(31) 3250 2020	ricardo.simoess@copasa.com.br
Respons. Candidatura	Ildeu Augusto de Faria	(31) 3250 5038	ildeu.faria@copasa.com.br

Aplicável para categorias Níveis B, I, II, III ou IV.

Declaração de autonomia da organização candidata:

Declaramos ter funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no sentido de sermos responsáveis pelo planejamento das ações para atingir nossos objetivos, cumprir nossa missão e atender nossos clientes. Possuímos clientes como pessoas físicas ou outras pessoas jurídicas, consumidoras, usuárias ou compradoras regulares de nossos serviços/produtos no mercado que não são de nossa própria organização.

Concordamos que, no caso de candidatura ao Nível B ou I, essa elegibilidade, mesmo que aprovada, poderá ser suspensa se uma organização controladora, que abranja a organização aqui candidata, vier a pleitear elegibilidade em nível acima do aqui postulado.

Aplicável somente para Categoria IGS

Denominação da Prática: <ul style="list-style-type: none">• Gestão e solução integrada no processo de EAB – Elevatória de Água Bruta em SAA com foco nas diversas partes interessadas• Gestão compartilhada para a redução de perdas em sistemas de abastecimento de água• Soluções Compartilhadas• Programa Pé na Estrada <small>(Práticas implantadas há mais de cinco anos não são elegíveis.)</small>		Data de implantação:
Resumo da prática: (Máximo 12 linhas)		
<small>Lembrete: Não são elegíveis Casos relativos a melhorias, ideias ou inovações em produtos, processos ou práticas operacionais, como por exemplo: softwares aplicativos, equipamentos, instrumentos, ferramentas e outras soluções técnicas.</small>		
Área, setor, divisão, departamento, grupo, equipe ou assemelhado, responsável pela Prática:	Questões dos Critérios PNQS, de qualquer Nível, com os quais a prática tem mais relação: <small>(Ex.: Nr I: 2b, 3b e 6b ou Nr IV 2.d, 3.1b e 6.2a)</small>	
Resultados alcançados:		
<small>Um ou mais tipos de resultados quantitativos relevantes, com demonstração da evolução favorável obtida em decorrência da prática. Se o resultado apresentado não decorrer exclusivamente da prática, justificar a forte correlação. Podem ser apresentados aqui resultados estimados ou preliminares cuja demonstração, na futura inscrição do Caso, será aprimorada. Não são considerados elegíveis "Casos" sem demonstração de resultados decorrentes da prática.</small>		
Partes interessadas mais beneficiadas pela Prática:		

Aplicável a todas as Categorias

O responsável principal pela organização candidata, abaixo-assinado, declara, para os fins de direito, que são verdadeiras as informações apresentadas nesta candidatura ao PNQS, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes para a avaliação dos resultados da organização em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio-ambiente e força de trabalho.

Belo Horizonte, 28 de junho de 2014.

Local - Data

Ricardo Augusto Simões Campos

Principal dirigente

Parecer do Comitê de Elegibilidade

- (x) Elegível
() Não elegível no contexto apresentado

Razão da inelegibilidade

--

Sumário

P – Perfil	I
P1. Descrição da Organização	I
A) Instituição, Propósitos e Portada Organização	I
B) Produtos e Processos da Cadeiade Valor	I
C) Quadro Resumo de Partes Interessadase Redes de Atuação	III
D) Detalhes Sobre Partes Interessadas Específicas	III
P2. Concorrência e Ambiente Competitivo	V
A) Ambiente Competitivo	V
B) Desafios Estratégicos.....	V
P3. Aspectos Relevantes	VI
P4. Histórico da Busca da Excelência	VII
P5 – Organograma	VIII
P6. Pontuações Máximas para a Copasa	IX
1 – Liderança	1
1.1 Cultura Organizacional e Desenvolvimento da Gestão.....	1
a) Estabelecimento dos valores e princípios organizacionais	1
b) Identificação, análise e desenvolvimento dos elementos da cultura organizacional	1
c) Estabelecimento de padrões de conduta	1
d) Comunicação para desenvolvimento da cultura organizacional e engajamento das pessoas	2
e) Estabelecimentodos padrões para os processosgerenciais e verificação do seu cumprimento	3
f) Aperfeiçoamento dos processos gerenciais.....	4
g) Obtenção e utilização de informações sobre boas práticas de gestão	5
1.2 Governança	5
a) Estabelecimento de diretrizes	5
b) Garantia de conformidade com os requisitos legais e regulamentares e com as diretrizes estabelecidas.....	5
c) Identificação e tratamento dos riscos	6
d) Tomada de decisões, comunicação e implementação.....	7
e) Comunicação dos fatos Importantes.....	8
f) Prestação de contas	9
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	9
a) Identificação das partes interessadas relevantes e dos seus interesses.....	9
b) Identificação, análise e tradução das necessidades e expectativas.....	10
c) Identificação e desenvolvimento de redes.....	10
d) Exercício da liderança e interação da direção com as partes interessadas e redes	10
1.4 Análise do Desempenho da Organização	11
a) Seleção de indicadores e demais informações para análise do desempenho estratégico e operacional	11
b) Identificação e obtenção de referenciais comparativos	11
c) Avaliação do desempenhooperacional e estratégico.....	12
d) Acompanhamento da implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho.....	13
2 – Estratégias e Planos.....	14
2.1 Formulação das estratégias	14
a) Análise do macroambiente de atuação.....	14
b) Análise das características do setor de atuação	15
c) Análise dos mercados de atuação	15
d) Identificação e avaliação dos ativos intangíveis.....	16
e) Análise do ambiente interno	16

f) Avaliação de alternativas e definição das estratégias.....	16
g) Avaliação do modelo de negócio.....	17
2.2 Implementação das estratégias.....	18
a) Definição de indicadores, metas e planos de ação	18
b) Desdobramento das metas e planos de ação	20
c) Alocação dos recursos para os planos de ação	21
d) Acompanhamento da implementação dos planos de ação	21
3 – Clientes	22
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado.....	22
a) Análise e segmentação de mercado e definição de clientes-alvo.....	22
b) Necessidades e expectativas e comportamento dos clientes.....	22
c) Desenvolvimento da marca	23
d) Divulgação de produtos e informação aos clientes e ao mercado	23
e) Avaliação da imagem perante clientes e mercado	24
3.2 Relacionamento com clientes.....	25
a) Canais de interação com os clientes.....	25
b) Tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes	27
c) Acompanhamento das transações com os clientes.....	27
d) Avaliação da satisfação, fidelidade e a insatisfação dos clientes.....	28
e) Análise e utilização das informações obtidas dos clientes.....	29
f) Identificação e desenvolvimento de parcerias com clientes	29
4 – Sociedade	30
4.1 – Responsabilidade Socioambiental	30
a) Identificação, análise e tradução em requisitos de leis, regulamentos e normas ou códigos	30
b) Identificação dos aspectos e tratamento dos impactos sociais e ambientais adversos	30
c) Preparação para prevenção de acidentes e resposta a eventuais situações de emergência	31
d) Acessibilidade aos produtos, processos, informações e instalações da organização	32
e) Seleção e promoção voluntária de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável.....	32
4.2 – Desenvolvimento Social	34
a) Identificação, análise, tradução em requisitos e utilização das necessidades e expectativas.....	34
b) Direcionamento de esforços para o desenvolvimento da sociedade	34
c) Avaliação do grau de satisfação da sociedade em relação aos projetos sociais	35
d) Análise e utilização das informações obtidas da sociedade.....	36
e) Avaliação e zelo pela imagem perante a sociedade.....	36
5 – Informações e Conhecimento.....	37
5.1 Informações da organização	37
a) Identificação das necessidades de informações	37
b) Definição, desenvolvimento, implantação e melhoria dos sistemas de informação.....	37
c) Compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio.....	38
d) Segurança das informações.....	38
5.2 Conhecimento da organização	39
a) Identificação dos conhecimentos mais importantes.....	39
b) Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes	40
c) Retenção e proteção dos conhecimentos mais importantes	40
d) Difusão e utilização dos conhecimentos mais importantes	41
6 – Pessoas	42
6.1 – Sistemas de trabalho	42
a) Organização do trabalho	42

b) Identificação das competências para o exercício das funções.....	43
c) Seleção e contratação de pessoas	43
d) Preparação e integração das pessoas recém-contratadas.....	44
e) Avaliação do desempenho das pessoas e equipes.....	44
f) Remuneração, reconhecimento e incentivos	45
6.2 – Capacitação e desenvolvimento.....	46
a) Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento.....	46
b) Concepção dos programas de capacitação e de desenvolvimento	46
c) Identificação e preparação de novos líderes e sucessores.....	47
d) Avaliação da eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento.....	48
e) Desenvolvimento integral das pessoas	48
6.3 – Qualidade de Vida	49
a) Identificação dos perigos e tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança	49
b) Identificação e análise das necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho e do mercado ..	50
c) Avaliação e desenvolvimento do bem-estar, a satisfação e comprometimento das pessoas	50
d) Manutenção de clima organizacional favorável à criatividade, inovação, excelência no desempenho e desenvolvimento profissional	51
e) Promoção da melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho	51
7 – Processos	53
7.1 – Processos da cadeia de valor.....	53
a) Requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor	53
b) Desenvolvimento de novos produtos	53
c) Projeto dos processos da cadeia de valor	54
d) Avaliação do potencial de ideias criativas.....	54
e) Atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor.....	55
f) Análise e melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor	55
g) Avaliação, incorporação e implantação de novas tecnologias.....	56
h) Investigação de produtos e processos de concorrentes ou organizações de referência	57
7.2 Processos Relativos a Fornecedores.....	57
a) Desenvolvimento da cadeia de suprimentos e identificação de potenciais fornecedores e parceiros.....	57
b) Identificação e análise das necessidades e expectativas dos fornecedores	58
c) Qualificação e seleção dos fornecedores	59
d) Monitoramento e avaliação do desempenho dos fornecedores.....	60
e) Estímulo à melhoria e à inovação nos processos e produtos dos fornecedores	61
f) Comprometimento da força de trabalho dos fornecedores com os valores e princípios da Copasa.....	61
7.3 Processos Econômicos Financeiros.....	61
a) Definição de requisitos econômico-financeiros e monitoramento da sustentabilidade econômica	61
b) Garantia dos recursos financeiros para as necessidades operacionais e equilíbrio do fluxo financeiro	62
c) Definição dos recursos financeiros e avaliação dos investimentos para as estratégias e planos de ação	63
d) Elaboração e Controle do Orçamento.....	64
8 - Resultados.....	65
8.1 – Econômico-financeiros	65
8.2 – Sociedade	67
8.3 – Clientes e mercado.....	68
8.4 – Pessoas	70
8.5 – Processos	72
Glossário.....	A
Folha de Diagnóstico da Gestão - PNQS 2014 Nível IV - 1000 pontos	L

Plano de Melhorias do Sistema de Gestão	M
Tabela de Indicadores Equivalentes	N
Organograma Detalhado	P
Comprovante de depósito da taxa de inscrição	AA
Declaração de Idoneidade	BB

Índice de Figuras

Figura P1. 1 – Informações sobre o porte da Copasa. (Dez/2013).....	I
Figura P1. 2 – Principais processos da cadeia de valor	I
Figura P1. 3 – Principais instalações, equipamentos e tecnologias.	II
Figura P1. 4– Principais partes interessadas	III
Figura P1. 5 – Principais redes em que a Copasa atua ou que atuam dentro dela.....	III
Figura P1. 6 – Percentuais por níveis de escolaridade e de gerência. (Dez/2013)	III
Figura P1. 7 – Segmentação do mercado por categoria de clientes	III
Figura P1. 8 – Denominação dos principais tipos de clientes e produtos.....	IV
Figura P1. 9 – Principais tipos de fornecedores da cadeia de suprimentos imediata da Copasa. (Ref. 2013).....	IV
Figura P1. 10 – Principais passivos ambientais	IV
Figura P1. 11 – Principais parcerias	V
Figura P4. 1 – Fatos relevantes da trajetória da Copasa em busca da excelência de sua gestão	VII
Figura 1.1. 1 – Fundamentos Empresariais	1
Figura 1.1. 2 – Prevenção e tratamento das questões relativas à Conduta ética.....	2
Figura 1.1. 3 – Conduta ética e canais de comunicação	2
Figura 1.1. 4 – Comunicação de temas para o desenvolvimento da cultura	2
Figura 1.1. 5 – Tipos e características de padrões	3
Figura 1.1. 6 – Aplicação da padronização	3
Figura 1.1. 7 – Visitas técnicas e Grupos de Trabalho (melhorias implementadas).....	5
Figura 1.2. 1 – Prevenção, investigação de desvios, ações corretivas, envolvimento de controladores e independência da verificação	6
Figura 1.2. 2 – Reuniões Hierarquizadas	7
Figura 1.2. 3 – Métodos para assegurar transparência, papel da administração e utilização de sistemas de informação para aumentar a agilidade	8
Figura 1.2. 4 – Prestação de contas aos acionistas.....	9
Figura 1.2. 5 – Métodos para assegurar autenticidade e suficiência das informações e controle dos atos da Direção.....	9
Figura 1.3. 1 – Critério para definir as Partes Interessadas relevantes e formas de proteção dos direitos	10
Figura 1.3. 2 – Requisitos dos controladores e partes interessadas não tradicionais	10
Figura 1.3. 3 – Interação da direção com as partes interessadas	11
Figura 1.4. 1 – Critérios para seleção e formas de obtenção dos referenciais comparativos	12
Figura 1.4. 2 – Reuniões de Análise de Desempenho	12
Figura 2.1. 1 – Processo de Planejamento Estratégico.	14
Figura 2.1. 2 – Informações para análise do macroambiente e fontes.	15
Figura 2.1. 3 – Informações para análise do setor de atuação e fontes.	15
Figura 2.1. 4 – Informações do mercado de atuação e fontes.....	16
Figura 2.1. 5 – Mapa Estratégico e Fundamentos Empresariais.	17
Figura 2.2. 1 – Objetivos Estratégicos, Principais Indicadores, Metas e Iniciativas.	20
Figura 2.2. 2 – Processo de desdobramento dos objetivos estratégicos.....	20
Figura 3.1. 1 – Principais requisitos e indicadores de desempenho (*Grau de importância determinado pelo cliente - ordem crescente).....	23
Figura 3.1. 2 – Exemplos de Mala Direta	24
Figura 3.1. 3 – Atributos da imagem e principais ações	25
Figura 3.2. 1 – Principais canais de interação com os clientes, formas de registro, tratamento, resposta e monitoramento	27
Figura 3.2. 2 – Exemplos de Parcerias com clientes	29
Figura 4.1. 1 – Principais requisitos e indicadores de desempenho	30
Figura 4.1. 2 – Principais ações e Metas para o Tratamento dos Impactos Ambientais e Sociais	31
Figura 4.1. 3 – Prevenção de acidentes e atendimento a situações emergenciais	32
Figura 4.1. 4 – Formas de acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações da organização.	32
Figura 4.1. 5 – Principais ações com vistas ao desenvolvimento sustentável.....	33

Figura 4.2. 1 – Principais requisitos de desempenho e indicadores associados.....	34
Figura 4.2. 2 – Principais projetos sociais, parcerias e critérios de acompanhamento e avaliação do êxito.	35
Figura 5.1. 1 – Principais sistemas de informação.....	38
Figura 5.1. 2 – Principais sistemas e softwares de controle e segurança das informações.....	39
Figura 6.1. 1 – Processos relativos à seleção e contratação de pessoas	43
Figura 6.1. 2 – Preparação para o exercício da função e integração à cultura organizacional	44
Figura 6.1. 3 – Práticas de Avaliação de Desempenho	45
Figura 6.1. 4 – Práticas de remuneração, reconhecimento e incentivo.	46
Figura 6.2. 1 – Principais programas de capacitação e desenvolvimento	47
Figura 6.2. 2 – Etapas do Programa de Acompanhamento e Desenvolvimento de Novos Gerentes	48
Figura 6.2. 3 – Métodos de orientação, aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira	49
Figura 6.3. 1 – Principais práticas para identificar os perigos e tratar os riscos	49
Figura 6.3. 2 – Principais requisitos e indicadores de desempenho relativos às pessoas da força de trabalho	50
Figura 6.3. 3 – Tabela Comparativa dos Benefícios Concedidos em relação ao Mercado	50
Figura 6.3. 4 – Principais práticas relacionadas à inovação, excelência e desempenho profissional - Legenda: CI - criatividade e inovação, ED - excelência no desempenho, DP - desenvolvimento profissional.	51
Figura 6.3. 5 – Principais ações, programas e benefícios para melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho.	52
Figura 7.1. 1 – Principais Requisitos e Indicadores de Desempenho.....	53
Figura 7.1. 2 – Desenvolvimento de novos produtos	54
Figura 7.1. 3 – Exemplos de Melhorias em produtos e processos	56
Figura 7.1. 4 – Introdução de novas tecnologias.....	57
Figura 7.1. 5 – Melhorias implantadas a partir de investigação de organizações de referência	57
Figura 7.2. 1 – Principais canais de comunicação com fornecedores	58
Figura 7.2. 2 – Principais requisitos dos fornecedores a serem atendidos e respectivos indicadores.....	59
Figura 7.2. 3 – Principais requisitos de fornecimento a serem atendidos pelos fornecedores e respectivos indicadores de desempenho.....	61
Figura 7.2. 4 – Exemplos de melhorias nos produtos de fornecedores	61
Figura 7.3. 1 – Requisitos e indicadores de desempenho econômico-financeiro	62
Figura 7.3. 2 – Monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica da empresa	62
Figura 7.3. 3 – Formas para manutenção do equilíbrio do fluxo financeiro	63
Figura 7.3. 4 – Critérios para concessão de crédito	63
Figura 7.3. 5 – Condições e critérios para captação de recursos	64



PERFIL

P – Perfil

P1. Descrição da Organização

A) Instituição, Propósitos e Portada Organização

(1) **Denominação.** Companhia de Saneamento de Minas Gerais - COPASA MG.

(2) **Forma de atuação.** Empresa brasileira de economia mista, de capital aberto, sediada em Belo Horizonte (MG), com ações negociadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBOVESPA), sendo o Estado de Minas Gerais seu acionista majoritário.

(3) **Data de instituição.** Constituída em 1963, como Companhia Mineira de Água e Esgoto (COMAG), teve sua denominação alterada para Companhia de Saneamento de Minas Gerais, por meio da Lei Estadual 6.475, de 14 de novembro de 1974.

(4) **Descrição do negócio.** Principais atividades: prestação de serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário. Setor de atuação: saneamento.

(5) **Informações sobre o porte da Copasa.** (Figura P1.1)

Informações	Água	Esgoto	Instalações	Quantidade
Concessão dos serviços	626 municípios	283 municípios	Departamentos Operacionais	08
Operação dos serviços	617 municípios	237 municípios	Distritos Operacionais	41
Número de ligações faturadas	3.915 mil	2.404 mil	Laboratórios Regionais e Distritais	29
Extensão de rede	46.620 km	22.138 km	Estações de Tratamento de Água - ETA	1.026
População Atendida	14.550 mil hab.	9.328 mil hab.	Estações de Tratamento de Esgoto - ETE	129

Figura P1. 1 – Informações sobre o porte da Copasa. (Dez/2013)

B) Produtos e Processos da Cadeia de Valor

(1) **Principais Produtos.** Água Tratada e Esgoto Tratado.

Quanto aos resíduos sólidos - tratamento e disposição final - a Copasa ainda não iniciou as operações desses serviços.

(2) **Processos da cadeia de valor.** (Figura P1.2)

Processos Principais	Finalidade
Captação, Adução e Tratamento de água	Transportar água bruta (<i>in natura</i>) dos mananciais para as estações de tratamento (ETA) e Transformar em água tratada.
Distribuição da água tratada	Abastecer os pontos de consumo de água (ligações).
Coleta e transporte do esgoto	Transportar os efluentes das ligações (clientes) para as estações de tratamento de esgoto (ETE)
Tratamento de esgoto	Reduzir a carga poluente do esgoto coletado
Processos de Apoio	Finalidade
Controle de qualidade da água	Realizar análise para aferição da qualidade da água
Suprimentos de materiais	Fornecer materiais e insumos para os processos da cadeia de valor
Gestão financeira	Realizar operações financeiras
Faturamento e cobrança	Garantir o recebimento dos valores referente aos serviços prestados
Tecnologia da Informação	Prover soluções informatizadas para apoiar as decisões e as operações diárias
Jurídico	Apoiar as unidades para o cumprimento das exigências legais
Manutenção de redes de distribuição de água e coleta de esgoto	Reparar anomalias em redes e ligações de água e esgoto
Controle e redução de perdas	Reduzir e controlar perdas e desperdícios de água

Figura P1. 2 – Principais processos da cadeia de valor

(3) Principais instalações, equipamentos e tecnologias utilizados pela Copasa.

Instalações	Quantidade	Equipamentos	Tecnologias
Sede	01	<ul style="list-style-type: none"> Data Center (nobreaks, geradores, quadros elétricos), painéis de monitoramento, cabeamento estruturado; Parque de informática (micros e impressoras); Central de impressão; Veículos utilitários e especiais. 	<ul style="list-style-type: none"> ERP – Enterprise Resource Planning; OCTOPUS® (Service Desk); COPAGIS (Sistema de Geoprocessamento); FILENET® P8 (GED).
Diretorias	09		
Departamentos	03		
Superintendências	13		
Divisões	68		
Laboratório Central	01	<ul style="list-style-type: none"> Cromatógrafos Espectrofotômetros Espectrômetro de Absorção Atômica de chama Tituladora Microscópios 	<ul style="list-style-type: none"> ChemStation for LC 3D, MS Workstation, Chromeleon, Mass Hunter GC/MS Acquisition; HachDR 5000, Cary 300; GBC Avanta Versão 1.33, ICP expert 2, GBC Avanta, Amostrador automático, ICP; Eletrodo de pH Ótica/Epifluorescência/transferência de imagens
Laboratório de Hidrometria	01	<ul style="list-style-type: none"> Bancadas eletrônicas de ensaios (estanqueidade e erro de indicação) de hidrômetros de última geração aprovadas pelo INMETRO. 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de automação das bancadas de ensaios; SICOPH – Sistema informatizado de controle dos processos de recuperação, montagem e ensaios de hidrômetros; SIGEPH – Sistema de Gestão de Estatística do Parque de Hidrômetros.
Departamentos Operacionais	08	<ul style="list-style-type: none"> 01 (um) Centro de Operação de Sistema – COS – RMBH; Parque de informática (micros e impressoras); Laboratórios Regionais para análises químicas; Laboratórios de Pitometria; Oficinas de manutenção de bombas e painéis de comando de poços tubulares, com bancada de aferição de rendimento; Veículos utilitários e especiais. 	<ul style="list-style-type: none"> 3T / (Telemedicação, Telesupervisão e Telecomando), que utiliza a tecnologia “SCADA”; ERP – Enterprise Resource Planning.
Distritos Operacionais	41	<ul style="list-style-type: none"> Parque de informática (micros e impressoras); Almoxarifados munidos de materiais operacionais, administrativos e de obras, para atendimento aos Sistemas Operacionais; Laboratórios Distritais para análises químicas; Oficinas de manutenção eletromecânica para manutenções preventivas e corretivas de bombas e painéis de comando; Veículos utilitários e especiais. 	<ul style="list-style-type: none"> ERP – Enterprise Resource Planning.
Sistemas Operacionais	782	<ul style="list-style-type: none"> Captações de água com conjuntos elevatórios e painéis elétricos; Unidades operacionais dotadas de inversores de frequência, automação e supervisórios; Subestações elétricas com equipamentos e redes de transmissão; ETAs com equipamentos de laboratório para monitoramento da qualidade da água tratada; Adutoras, reservatórios e redes de água; ETEs com equipamentos de laboratório para monitoramento da disposição final do efluente; Elevatórias de esgoto com conjuntos elevatórios e painéis elétricos; Rede coletora, interceptores e emissários; Agências de Atendimento, dotadas de infraestrutura computacional e telefones para relacionamento com os clientes; Coletores de dados; Almoxarifados munidos de materiais hidráulico-sanitários; Veículos utilitários e especiais. 	<ul style="list-style-type: none"> Captações automatizadas; Tratamento de água com oxidação, coagulação, floculação, decantação, flotação com ar dissolvido, filtração, desinfecção, Correção de pH e fluoretação; Tratamento de esgoto com gradeamento, desarenação, oxidação biológica, decantação, recirculação e destinação final do lodo; SILEIM – Sistema de Leitura e Impressão Simultânea. ERP – Enterprise Resource Planning.

Figura P1. 3 – Principais instalações, equipamentos e tecnologias.

C) Quadro Resumo de Partes Interessadas e Redes de Atuação

(1) Descrição sucinta das principais partes interessadas (PI). (Figura P1.4)

Denominação	Interlocutores	Necessidades e expectativas
Acionistas	Assembleia Geral de Acionistas e CA	Efetividade na gestão e Governança (acionistas) e Cumprimento das diretrizes e programas estruturadores (Governo do Estado).
Clientes	Os próprios e ARSAE-MG	Água de boa qualidade, Regularidade no fornecimento de água, Serviço de esgotamento sanitário com qualidade e Tratamento de esgoto. Preço, Prontidão e agilidade no atendimento água e esgoto.
Sociedade	Órgãos ambientais, ONGs e Lideranças comunitárias	Acesso aos serviços de saneamento básico, Cumprimento as exigências legais, Educação sanitária e ambiental, Preço acessível, Apoio financeiro aos programas e projetos sociais.
Empregados	Sindicatos	Crescimento profissional, remuneração e benefícios, segurança no trabalho, comportamento ético.
Fornecedores	Os próprios	Cumprimento do contrato.

Figura P1. 4 – Principais partes interessadas

(2) Descrição sucinta das principais redes em que a Copasa atua. (Figura P1.5)

Denominação da rede	Principais interlocutores	Principais propósitos da rede	Forma de atuação da Copasa na rede
Associações de concessionárias privadas e públicas dos serviços de água e esgoto (externa)	Representantes destas associações.	Discutir temas relevantes para o setor de Saneamento.	Participação de representantes indicados em reuniões, eventos, congressos e seminários, para monitorar as deliberações.
Rede de comunicação (interna)	Empregados indicados pela gerência imediata de cada unidade.	Construir um diálogo mais ágil e eficaz dentro da empresa e, em especial, com a sociedade.	Coletar e repassar informações para definição de estratégias de comunicação pela SPCA.
CICE - Comissão Interna Permanente para Gestão integrada do Uso Eficiente da Água e Energia Elétrica	Empregados designados para compor a CICE. (CP 81/2013).	Elaborar e desenvolver planos setoriais para eficiência de água e energia elétrica.	Reuniões dos representantes da CICE para gestão do Programa de Eficiência de Energia.

Figura P1. 5 – Principais redes em que a Copasa atua ou que atuam dentro dela

D) Detalhes Sobre Partes Interessadas Específicas

(1) Acionistas

- Composição acionária da Copasa: Estado de Minas Gerais (51,1%), Ações em Circulação (48,6%) e Ações em Tesouraria (0,3%).
- Instância controladora imediata, integrante da administração: Conselho de Administração.

(2) Força de trabalho

- Composição: 11.839 empregados efetivos e temporários com vínculo regido pela CLT, 14 conselheiros e 11 diretores, totalizando 11.864 pessoas.
- Percentuais da força de trabalho

Níveis de escolaridade	Quantidade	(%)	Níveis de escolaridade	Quantidade	(%)	Nível gerencial
Doutorado	3	0,03	Superior incompleto	202	1,71	Quantidade = 215 Percentual = 1,81
Mestrado	48	0,41	Ensino médio completo	7.195	60,72	
Pós-graduação	274	2,31	Ensino médio incompleto	179	1,51	
Especialização	454	3,83	Ensino fundamental completo	974	7,99	
Superior completo	1.547	13,06	Ensino fundamental incompleto	1.001	8,45	

Figura P1. 6 – Percentuais por níveis de escolaridade e de gerência. (Dez/2013)

(3) Clientes e mercados-alvo

- Mercado-alvo:** De acordo com o Art. 2º do Estatuto Social, mediante deliberação do Conselho de Administração, a Copasa poderá abrir ou fechar filiais, agências, escritórios e representações e quaisquer outros estabelecimentos para a realização de suas atividades em qualquer parte do território nacional ou no exterior. Atualmente, o principal mercado-alvo da Copasa é o Estado de Minas Gerais. Esse mercado está **segmentado** em cinco categorias de clientes, apresentadas na Figura P1.7.

Segmento	Descrição
Residencial	Unidade usuária utilizada para fins de moradia.
Social	Unidade usuária residencial habitada por família com reduzida capacidade de pagamento, segundo critérios de enquadramento definidos em resolução específica.
Comercial	Unidade usuária utilizada para comercialização de produtos, prestação de serviços ou desenvolvimento de atividades não contempladas em outras categorias.
Industrial	Unidade usuária utilizada para o exercício de atividade industrial, conforme definição do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.
Pública	Unidade usuária utilizada para o exercício de atividade de órgão ou entidade da administração direta e indireta, incluindo ainda as seguintes atividades, desde que legalmente identificadas como sem fins lucrativos: hospital, asilo, orfanato, creche e albergue.

Figura P1. 7 – Segmentação do mercado por categoria de clientes

- **Denominação dos principais tipos de clientes e produtos:** (Figura P1.8).

Cientes	Descrição	Produtos
Reais	Clientes que possuem imóveis cujas ligações de água ou esgoto estão conectadas à rede	Água tratada e esgoto tratado
Factíveis	Clientes que possuem imóveis localizados em logradouros dotados de redes de água ou esgoto, os quais não se encontram conectados a elas.	-
Potenciais	Clientes de imóveis situados em logradouros desprovidos de redes de água ou esgoto	-

Figura P1. 8 – Denominação dos principais tipos de clientes e produtos

- **Não há organizações atuando entre a Copasa e seus clientes.**

(4) Fornecedores

- **Principais tipos de fornecedores que compõem a cadeia de suprimentos imediata da Copasa e principais produtos fornecidos.** (Figura P1.9).

Tipos	Principais produtos e serviços	Contratos (2013)
Indústrias - Bens	Tubos e Conexões	R\$89.644.000
	Produtos químicos	R\$32.934.000
	Hidrômetros	R\$41.735.000
Empresas - Serviços	Energia elétrica	R\$221.999.000
	Obras e/ou Serviços de Engenharia.	-

Figura P1. 9 – Principais tipos de fornecedores da cadeia de suprimentos imediata da Copasa. (Ref. 2013)

- **Particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores.** A Copasa é controlada pelo Estado de MG e, conseqüentemente, deve atender aos requisitos da *Lei 8.666/93*, para todas as contratações de obras, serviços e aquisições de materiais e equipamentos. O cumprimento da referida lei limita as possibilidades do desenvolvimento de parcerias com os fornecedores.
- **A quantidade de empregados de terceiros**, com atividades associadas aos processos principais do Negócio, não ultrapassa 5% do total da força de trabalho.

(5) Sociedade

- **Principais órgãos reguladores do mercado ou setor em que a Copasa atua:** ARSAE-MG
- **Principais comunidades com as quais a Copasa se relaciona no seu mercado de atuação:** População de baixa renda, Sociedade Geral, Comunidade rural, Entidades filantrópicas, Setor Cultural, Conselhos dos Direitos da Criança e Adolescente, Setor de Esportes & Lazer.
- **Principais impactos negativos potenciais dos produtos, processos e instalações da Copasa:** Redução de vazão de mananciais superficiais e subterrâneos, falta de água para consumo / produção e contaminação de pessoas, água e solo.
- **Principais passivos ambientais e sua situação.** (Figura P1.10)

Passivos	Situação
Lançamento de resíduos das ETA sem tratamento	Unidades de tratamento de resíduos em implantação, de acordo com o cronograma estabelecido pelo órgão ambiental estadual.
Lançamento de esgotos <i>in natura</i>	Estações de tratamento de esgoto em implantação, faltando tratamento de aproximadamente 26,62% do volume coletado.
Regularização de outorgas de captação de água	Em implementação de acordo com os órgãos ambientais, faltando aproximadamente 5%.
Licenciamento ambiental de sistemas existentes	Em implementação de acordo com os órgãos ambientais, faltando aproximadamente 10%.

Figura P1. 10 – Principais passivos ambientais

- **232 Estagiários** (Lei 11.788) e **226 jovens aprendizes** (Decreto 5.598): (Dez/2013).

(6) Parceiros

A Copasa mantém parcerias com empresas e entidades públicas e privadas de diversas áreas, com o objetivo de desenvolver ações, projetos e programas sociais, buscando atingir objetivos comuns, mediante ações e competências compartilhadas. Os principais parceiros, os objetivos comuns associados, as datas de início das parcerias e as principais competências compartilhadas estão apresentados na Figura P1.11.

Principais parceiros	Objetivos comuns	Início	Competências compartilhadas
Ministério da Saúde	Contribuir para a queda da cadeia de transmissão do HIV	1994	Programa de Atenção à Saúde e Prevenção de AIDS - APA
Universidade Federal de MG (UFMG) / Prefeitura de BH	Melhorar a saúde do adolescente e a qualidade de vida da sociedade.	1997	Programa de Apoio à Família e ao Adolescente - PAFA
ONGs, Secretaria de Estado da Cultura e de Esporte e da Juventude, Subsecretaria de Comunicação Social, BHTrans,	Investir no desenvolvimento da sociedade e comunidades sob a influência das atividades da Copasa.	2003	Projetos Culturais.

SESC, SENAI, Fundação Clovis Salgado e outras			
Delegacia Especializada em Pessoas Desaparecidas	Divulgar fotos de pessoas desaparecidas	2004	Publicação de fotos nas contas da Copasa.
Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente	Contribuir para a melhoria da qualidade de vida de crianças e adolescentes dos municípios onde a Copasa atua.	2005	Programa de Doação dos Empregados da Copasa ao Fundo da Infância e da Adolescência – CONFIA EM 6%
Banco KfW (Programa de Despoluição da Bacia Hidrográfica do Rio Paraopeba)	Revitalizar a Bacia Hidrográfica do Paraopeba.	2011	O governo alemão por meio do banco KfW apoia a Copasa e o Governo do Estado de Minas Gerais na realização das suas metas em relação às melhorias na situação ambiental e das condições de vida da população local. O programa envolve recursos da ordem de R\$ 450 milhões.
CODEVASF (convênio com a Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba).	Revitalizar o rio São Francisco.	2011	Por meio do convênio foram contratadas obras para os sistemas completos de esgotos sanitários (redes coletoras, interceptores, elevatórias e ETE) para municípios mineiros localizados na bacia do rio São Francisco.
Foz do Brasil	Construir e operar sistemas de tratamento de água e efluentes, da distribuição de energia elétrica e da coleta e disposição final dos resíduos sólidos da Siderúrgica Vallourec & Sumitomo Tubos do Brasil, no município de Jeceaba.	2010	A Copasa é parceira da Foz do Brasil, com participação minoritária de 15,5% das ações em um negócio modelado para assumir o projeto construção e a operação do sistema.

Figura P1. 11 – Principais parcerias

P2. Concorrência e Ambiente Competitivo

A) Ambiente Competitivo

(1) Principais organizações concorrentes: Autarquias municipais prestadoras dos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário nos municípios mineiros onde a Copasa não é concessionária desses serviços.

(2) Parcela de mercado: do total de 853 municípios mineiros, a Copasa detém a concessão de 73% para a prestação dos serviços de abastecimento de água e de 32% para a prestação dos serviços de esgotamento sanitário.

(3) Principais fatores que diferenciam a Copasa em relação aos concorrentes: geração de caixa consistente e solidez financeira; percentual relevante da receita proveniente de contratos de longo prazo; disponibilidade de recursos hídricos; excelência técnica e operacional; qualidade reconhecida na prestação de serviços; base de clientes diversificada e pulverizada com baixo índice de inadimplência.

(4) Principais mudanças no ambiente competitivo: A aprovação do marco regulatório do setor de saneamento, por meio da Lei nº. 11.445/07, conhecida como Lei do Saneamento Básico, é uma das principais mudanças no ambiente competitivo, uma vez que a referida Lei estabelece diretrizes nacionais para a prestação dos serviços nessa área. Coube à referida Lei fixar, entre outros, os direitos e obrigações dos entes federativos titulares, o exercício das competências regulatórias, de planejamento e fiscalização, e as condições gerais de contratação da prestação dos serviços, bem como exigir a criação de normas e entidade reguladora. Entre seus princípios fundamentais destacam-se: universalização, segurança, qualidade, regularidade, integralidade, eficiência e sustentabilidade econômica, transparência das ações, controle social, articulação com as demais políticas correlatas ao setor, utilização de tecnologias considerando a capacidade de pagamento dos usuários e integração de infraestrutura e serviços com a gestão eficiente dos recursos hídricos. Além da Lei do Saneamento Básico, outras legislações exigem adequações da Companhia, visando ampliar sua competitividade, como a Lei nº 9605/1998, que trata dos crimes e da regularização dos passivos ambientais, a Lei Estadual nº 18.309/2009, que criou a ARSAE-MG e a Resolução Normativa nº 003/2010, editada pela ARSAE-MG e que passou a regular a prestação dos serviços ofertados pela Copasa.

B) Desafios Estratégicos

(1) Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou aumento da competitividade: Os principais desafios estratégicos são: crescimento sustentável, atuação com responsabilidade socioambiental universalização dos serviços de abastecimento de água, de coleta e tratamento do esgoto, manter os contratos de concessão, ampliar a atuação no mercado mineiro e expandir para o mercado nacional, manter o padrão de qualidade com o menor custo possível e ser referência em gestão empresarial.

(2) Parcerias ou alianças estratégicas: As parcerias estabelecidas (Figura P1.11) potencializam as competências, as relações com clientes e sociedade, integram as partes e promovem o crescimento mútuo.

(3) Introdução de novas tecnologias: Um dos principais desafios do setor de saneamento refere-se ao desenvolvimento de novas tecnologias para trazer maior eficiência aos processos, tais como diminuição de perdas, reuso da água de efluentes de ETA e ETE e menor impacto dos recursos naturais. Nesse sentido, a

Copasa iniciou em 2008 estudos para implantação de um sistema de cogeração de energia com objetivo de proporcionar o aproveitamento do biogás que é produzido durante o processo de tratamento do esgoto, além de reduzir a emissão de gases poluentes no meio ambiente. A obra de implantação na ETE Arrudas iniciou em 2009 e a operação plena em 2012. Esse sistema foi reconhecido com o *Prêmio von Martius de Sustentabilidade 2013*, concedido pela Câmara Brasil-Alemanha. Prosseguindo com a implantação dessa tecnologia, encontra-se atualmente em fase de implantação um sistema similar na ETE de Ibitiré, e mais 4 ETEs em fase de obtenção de financiamento, além de estudos para aproveitamento energético em outras unidades.

P3. Aspectos Relevantes

(1) Requisitos Legais e Regulamentares: considerando os aspectos relativos ao setor de saneamento e no que se refere às suas atividades, a Copasa está sujeita à Lei 11.445/07, que estabelece os serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário como essenciais, devendo ser universalizados e à Lei 18.309/09, que estabeleceu a criação da ARSAE-MG. Em relação ao meio ambiente e à saúde pública, está sujeita à Lei 9.605/98, às regulamentações aplicáveis pelo COPAM e à Portaria MS 2.914/11. Sendo o Estado de Minas Gerais o maior acionista da Copasa, a Empresa está sujeita à legislação aplicável às empresas estatais, com destaque para a Lei 8.666/93, relativa aos processos de contratação de fornecedores, e para a Lei 10.520/02, que instituiu a modalidade de licitação tipo pregão para aquisição de bens e serviços comuns. Com relação aos aspectos de segurança e saúde ocupacional, os requisitos legais aos quais a Copasa está sujeita são a CLT, a Lei 6.514/77 e a Portaria MTE 3.214/78, e suas alterações.

(2) Eventuais sanções ou conflitos: considerando a abrangência do campo de atuação da Copasa e as consequentes necessidades e expectativas da sociedade quanto ao seu negócio, existem ações, litígios, sanções e outras demandas judiciais em trâmite, devidamente acompanhadas e tratadas pelo setor jurídico da Empresa.

(3) Outros aspectos peculiares: A Copasa não possui autonomia nas decisões relativas às tarifas, cabendo à Diretoria Colegiada, propor eventuais alterações e ajustes à ARSAE-MG, que é responsável pelas deliberações de índices de reajustes anuais e revisões tarifárias.

P4. Histórico da Busca da Excelência

O ano de 1998 é considerado marco histórico da busca da excelência na Copasa, com a adesão da Empresa ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG), proposto pela FNQ e adotado pela ABES para nortear o Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento (PNQS). Até 2005, como forma de disseminação do MEG, a Copasa concorreu ao Nível I (escala 250 pontos) do PNQS com unidades operacionais do interior, obtendo 25 troféus. Na época, a Copasa decidiu ampliar a abrangência e o nível de candidaturas ao PNQS, sendo premiada em 2006 (Troféu Ouro) com unidades organizacionais denominadas Distritos Operacionais. A busca da excelência continuou nos anos seguintes, com a empresa candidatando-se e sendo premiada com Departamentos Operacionais, em 2007 e 2008, e com Diretorias de Operação, em 2009.

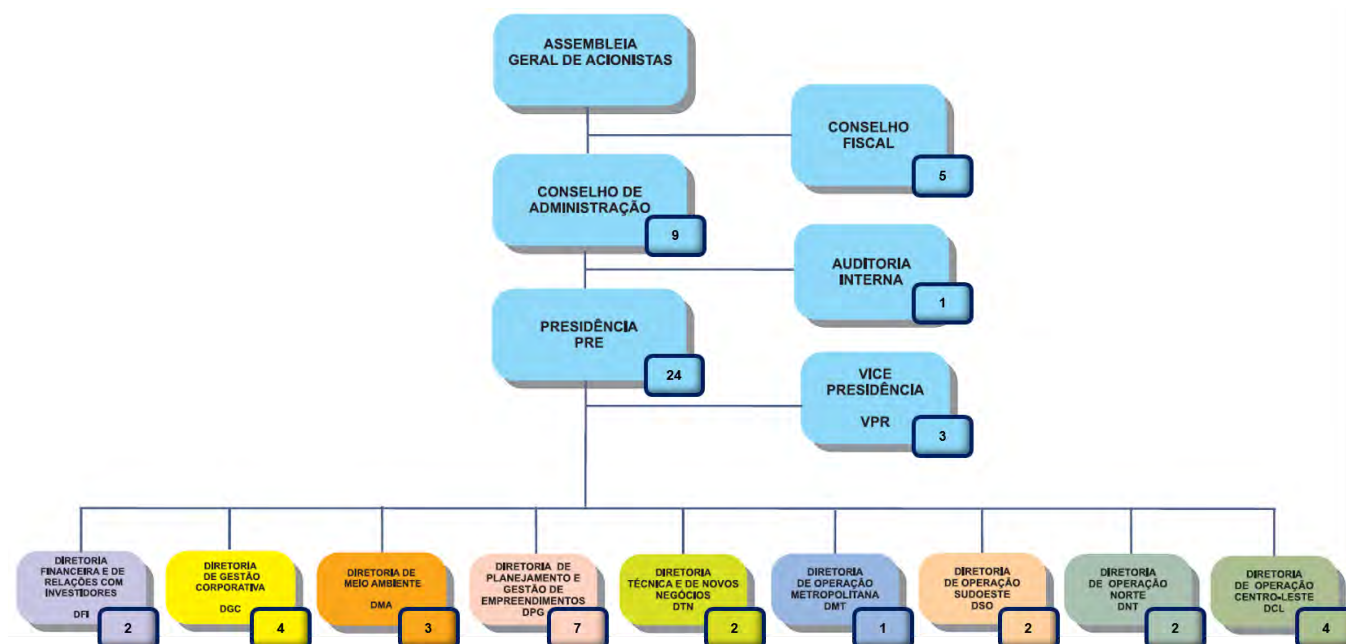
O aprendizado organizacional acumulado pela Copasa nesse período motivou o Conselho de Administração (CA) aprovar o Projeto Estratégico PNQS-2010 para acelerar a prática do MEG em toda a Copasa. O êxito desse projeto culminou com a premiação da Copasa (Troféu Ouro) em 2010, tornando-se a primeira empresa do setor de saneamento no Brasil, **como um todo**, a ser reconhecida pela ABES pela qualidade do seu sistema de gestão. Dando continuidade a essa estratégia o Conselho de Administração aprovou, para o período 2011-2014, o *Projeto Estratégico Gestão Classe Mundial*, visando potencializar o aperfeiçoamento do sistema de gestão da Copasa e possibilitar sua candidatura ao PNQ em 2014.

No período de 1999 a 2013, a Copasa obteve 49 prêmios de qualidade alinhados ao Modelo de Excelência da Gestão sendo, hoje, a empresa com o maior número de troféus na história do PNQS. A Figura P4-1 cita fatos relevantes da trajetória da Copasa em busca da excelência de sua gestão, a partir de 2006.

Ano	Descrição
2006	Premiação do Distrito do Médio Paranaíba, na Faixa Ouro do Prêmio Mineiro de Qualidade; premiação da Superintendência Operacional Sudoeste e do Distrito do Verde Grande, com o PNQS, no Nível II / Troféu Ouro, e das Superintendências Operacionais de Belo Horizonte e Vale do Aço, no Nível II / Troféu Prata; Recertificação BS EN ISO 9001:2000, do Laboratório Metropolitano. Implantação do Sistema de Apoio ao Desenvolvimento da Gestão (SADGE) - informatização da prática de avaliação da aderência da gestão da Copasa ao MEG.
2007	Candidatura do Departamento Operacional Oeste ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Platina (escala 750 pontos) Candidatura do Departamento Operacional Norte ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Ouro.
2008	Candidatura do Departamento Operacional da Região Metropolitana ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Prata (escala 750 pontos) Candidatura do Departamento Operacional Sul ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Prata (escala 750 pontos) Candidatura do Departamento Operacional Sudeste ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Ouro (escala 750 pontos) Candidatura do Departamento Operacional Nordeste ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Ouro (escala 750 pontos)
2009	Candidatura da Diretoria de Operação Metropolitana ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Prata (escala 750 pontos) Candidatura da Diretoria de Operação Norte ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Ouro (escala 500 pontos) Candidatura da Diretoria de Operação Sudeste ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Ouro (escala 500 pontos) Certificação do Laboratório Central – Norma BS EN ISO 9001:2008 Certificação do Laboratório Hidrometria – Portaria IMETRO 072/2009 – Posto de Ensaio Autorizado - PEA
2010	Projeto Estratégico PNQS 2010 – referenciado pelo MEG Candidatura da Diretoria de Operação Metropolitana ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Ouro (escala 500 pontos) Candidatura da Diretoria de Operação Norte ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Platina (escala 750 pontos) Candidatura da Diretoria de Operação Sudeste ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Platina (escala 750 pontos) Candidatura da COPASA ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Ouro (escala 500 pontos)
2011	Projeto Estratégico Gestão Classe Mundial (continuação do Projeto Estratégico PNQS 2010) - vigência 2011 a 2014 Candidatura da Diretoria de Operação Norte ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Diamante (escala 1000 pontos) Candidatura da Diretoria de Operação Centro-Leste ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Platina (escala 750 pontos) Candidatura da COPASA ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Platina (escala 750 pontos)
2012	Candidatura da Diretoria de Operação Centro-Leste ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Diamante (escala 1000 pontos) Realização de autoavaliação assistida pela FNQ Acreditação do Laboratório Hidrometria - Norma ISO 17025:2005 – Certificado CRL – 563/12
2013	Candidatura da Diretoria de Operação Metropolitana ao PNQS. Reconhecimento – Troféu Diamante (escala 1000 pontos)
2014	Candidatura da COPASA ao PNQS (Nível IV) e ao PNQ

Figura P4. 1 – Fatos relevantes da trajetória da Copasa em busca da excelência de sua gestão

P5 – Organograma



Observação:

- 1) A Direção é constituída da **Presidência**, **Vice Presidência** e as 09 (nove) **Diretorias**;
- 2) O organograma detalhado está apresentado nos anexos;
- 3) O número apresentado junto às unidades representam a quantidade de empregados.

P5(2) Equipes temporárias ou permanentes

- Comissão Permanente de Licitações de Obras, Serviços e Materiais - Amélia Maria de Fátima Reis Rios (Presidente);
- Comissão Permanente de Normalização Técnica - Vanir Augusto de Assis Oliveira (Coordenador);
- Comissão de Ética - Helena Martins (Presidente);
- Comissão Interna para Gestão Integrada do Uso Eficiente da Água e Energia CICE - Paulo Roberto Cherem (coordenador);
- Comitê Gestor Intersetorial de Educação Ambiental - João Bosco Senra (Coordenador);
- Comitê de Gestão Orçamentária – DFI (Coordenação);
- Fórum de Planejamento - DPPE (Coordenação);
- Grupos de trabalho (GT) multidisciplinares instituídos por CP.

P6. Pontuações Máximas para a Copasa

Quadro de Critérios e Itens	Limite Mínimo	Limite Máximo	Pontuação Copasa	Justificativas para pontuações de itens Definidas no limite mínimo	
1. LIDERANÇA	90	130	120	ITEM	MOTIVO
1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	20	40	30	3.1	O desenvolvimento de novos mercados é restrito devido à concessão de longo prazo, a segmentação, a quase totalidade dos clientes-alvo e de seus requisitos já está pré-definida por lei (regulamentação do setor). Adicionalmente, o produto da Copasa é essencial, sem substituto, não necessitando de divulgação intensiva.
1.2 Governança	20	40	30		
1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança	20	40	30		
1.4 Análise do desempenho da organização	20	40	30		
2. ESTRATÉGIAS E PLANOS	50	80	60		
2.1 Formulação das estratégias	20	50	30		
2.2 Implementação das estratégias	20	50	30		
3. CLIENTES	50	80	50		
3.1 Análise e desenvolvimento de mercado	20	50	20		
3.2 Relacionamento com clientes	20	50	30		
4. SOCIEDADE	50	80	50	4.2	O desenvolvimento social é intrínseco ao negócio da Copasa já que o seu produto é um bem essencial e as necessidades de saneamento básico da sociedade já estarem incorporadas nos produtos, há a necessidade legal de universalidade do atendimento (tarifa social) e de envolvimento direto nos projetos sociais e estruturantes do estado.
4.1 Responsabilidade socioambiental	20	50	30		
4.2 Desenvolvimento social	20	50	20		
5. INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	50	80	60		
5.1 Informações da organização	20	50	30		
5.2 Conhecimento da organização	20	50	30		
6. PESSOAS	90	120	100		
6.1 Sistemas de trabalho	20	50	30		
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30	50	40		
6.3 Qualidade de vida	20	40	30		
7. PROCESSOS	90	120	110		
7.1 Processos da cadeia de valor	30	50	40		
7.2 Processos relativos a fornecedores	20	50	30		
7.3 Processos econômico-financeiros	30	50	40		
Subtotal Processos Gerenciais			550		
8. RESULTADOS					
8.1 Econômico-financeiros	80	120	100		
8.2 Sociais e ambientais	60	90	80		
8.3 Relativos a clientes e mercados	80	120	90		
8.4 Relativos às pessoas	60	90	80		
8.5 Relativos aos processos	80	120	100		
Subtotal Resultados Organizacionais			450		
TOTAL GERAL			1000		



LIDERANÇA

1 – Liderança

1.1 Cultura Organizacional e Desenvolvimento da Gestão

a) Estabelecimento dos valores e princípios organizacionais

Os **valores e princípios organizacionais** são estabelecidos e/ou atualizados bienalmente (2003 a 2009) e quadrienalmente (desde 2009), pelo Comitê de Trabalho (PGP DVPE - Formulação das estratégias), sob a coordenação do DPPE, na fase 1 do processo de PE (Figura 2.1.1), que contempla a definição dos Fundamentos Empresariais, análise e aprovação. A atualização é precedida por análise das características presentes nos valores e princípios organizacionais de empresas nacionais e internacionais de grande porte, que se destacam no setor de saneamento e, também, de empresas de outros setores que apresentam dinâmicas e enfrentam desafios semelhantes aos da Copasa. Na última atualização, pode-se destacar empresas que serviram de referência: a Sabesp, Sanepar, Cedae, Gerdau, Vale, Petrobras e outras internacionais como a *American Water*, *Águas Andinas* e *Thames Water*, dentre outras. Os fundamentos são atualizados com a participação da equipe do DPPE, contribuição de todos os gerentes, e consolidados por um Comitê formado por gerentes de departamento, superintendentes, assessores de diretoria, analistas máster, gestores de projetos estratégicos, gerentes e analistas do DPPE, contando com apoio de consultoria especializada. Todas as fases do PE são controladas por meio do acompanhamento do cronograma de atividades e da entrega de produtos, sendo que os fundamentos empresariais foram aprovados pela DE e pelo CA. Contribuem com este processo, a equipe do DPPE, todos os gerentes, e o Comitê de Trabalho multifuncional. Como refinamento, em 2013 a atualização dos fundamentos passou a considerar as características dos valores e princípios de empresas com desafios similares aos da Copasa. A Figura 1.1.1 apresenta os fundamentos, atualizados na última revisão do PE, inclusive a visão de longo prazo, para 2030.

Fundamentos Empresariais		
Negócio: Soluções em abastecimento de água, esgotamento sanitário e resíduos sólidos.	Missão: Prover soluções em abastecimento de água, esgotamento sanitário e resíduos sólidos, gerando valor para clientes, acionistas, colaboradores e sociedade, de forma sustentável.	Visão: 2017 - Ser referência em gestão empresarial, no mercado nacional de saneamento, com o maior índice de atendimento na área de atuação. 2030 - Ser uma empresa global e de referência no setor de saneamento.
Valores		
<ul style="list-style-type: none"> • Ética e transparência nas relações (Clientes, Sociedade, Fornecedores, Empregados, Acionistas) • Responsabilidade socioambiental (Sociedade) • Valorização dos colaboradores (Empregados) • Qualidade dos serviços prestados (Clientes, Sociedade) • Orgulho de ser Copasa (Empregados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação e empreendedorismo (Clientes, Sociedade, Fornecedores, Empregados, Acionistas) • Foco na satisfação do cliente (Cliente) • Atuar com segurança (Força de Trabalho, Acionistas, Sociedade) • Disseminação do conhecimento (Colaboradores, Sociedade) • Crescimento Sustentável (Clientes, Sociedade, Fornecedores, Empregados, Acionistas) 	

Figura 1.1. 1 – Fundamentos Empresariais

b) Identificação, análise e desenvolvimento dos elementos da cultura organizacional

Os **elementos da cultura organizacional** são identificados bienalmente pela SPRH com condução e controle da DVRH, quando da elaboração da PCO (6.3c) e confirmados quando os resultados são analisados. A **análise** dos resultados das perguntas e dimensões possibilita a sua confirmação. São elementos fortemente identificados na cultura organizacional, o orgulho de se trabalhar em uma empresa cujo negócio principal é o saneamento, a qualidade dos serviços prestados à população, o respeito à diversidade e um ambiente amigável de trabalho. Mesmo tendo suas práticas de gestão de modo geral voltadas para metas e objetivos traçados de acordo com o PE, com característica de empresa pública, ainda possui desde sua criação, uma cultura de manutenção do *status quo* e do direito adquirido. A explicitação e a disseminação dos valores da organização, bem como os treinamentos oferecidos aos novos empregados possibilitam o **desenvolvimento e o reforço dos elementos** da cultura. A prática está alinhada ao OE: “Fortalecer a cultura da excelência empresarial” e às diretrizes da Política de Gestão de Pessoas e acontece em cooperação com a SPIN, na aplicação e geração de relatórios informatizados; com a DVIE, no lançamento e acompanhamento dos planos de ação no BSC e com todas as unidades organizacionais quando da aplicação, divulgação dos resultados e na elaboração de planos de ação. A elaboração e o acompanhamento trimestral dos planos de ação também permitem o **reforço** dos elementos favoráveis e a **minimização** ou o tratamento dos elementos que são considerados adversos. A formação de grupos de trabalho multidisciplinares possibilita o **respeito à diversidade de ideias** e o fortalecimento da cultura organizacional. Como refinamento, em 2014 foram revistas e inseridas afirmativas na PCO que tratam diretamente dos aspectos culturais, tais como as voltadas para o respeito à diversidade.

c) Estabelecimento de padrões de conduta

As **regras de conduta** para os integrantes da alta administração e força de trabalho **são estabelecidas** desde 2006, de acordo com os fundamentos empresariais (Figura 1.1.1), visando ao relacionamento com as partes interessadas, inclusive com os concorrentes. A conduta dos empregados, estagiários e aprendizes, fornecedores, e de todos que mantêm vínculo com a empresa é estabelecida no Código de Conduta Ética, aprovado pelo CA, e que contém os valores éticos, os deveres e as vedações como formas de prevenção contra a ocorrência de assédio, corrupção, fraudes e para maior segurança aos denunciadores no que se refere ao sigilo das informações e nomes dos envolvidos. A partir da aprovação do Código, foi instaurada a Comissão de Ética formada por seis membros de

Diretorias distintas, com mandato de dois anos, prorrogáveis por mais dois. Primando pela observância e cumprimento das Diretrizes estabelecidas no Código e para garantir o desenvolvimento e a preservação da cultura ética, a Comissão de Ética atua como um fórum coordenador de recebimento e apuração de denúncias. O controle e o acompanhamento dos processos éticos são realizados por meio de planilha eletrônica “Acompanhamento dos Processos Éticos” e da elaboração de pautas e atas de todas as reuniões da Comissão de Ética. Além do Código, há padrões de conduta específicos estabelecidos nos Regimentos Internos das Instâncias Diretivas, no Estatuto Social (1.2a e 1.2b), no conjunto de Normas de Procedimentos – NP (1.1e), com destaque para as NP “Sistema Disciplinar” e “Segurança da Informação” e na Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e Negociação de Valores Mobiliários de Emissão da Copasa (1.2e). Cooperam com o tratamento das questões éticas, a Ouvidoria, Auditoria e as unidades envolvidas com o assunto tratado. A Figura 1.1.2 apresenta os métodos para **prevenção de possíveis desvios** e para **tratamento das manifestações relativas à conduta ética**.

Método	Descrição
Prevenção de possíveis desvios de conduta	Atuação de forma educativa distribuindo, a cada empregado, o Código impresso, também divulgado na intranet, realização de palestras e treinamentos, disseminando assim, o conteúdo do Código e orientando os empregados, estagiários, aprendizes e prestadores de serviço quanto ao comportamento ético dentro e fora da Empresa. Comprometidos com os padrões éticos, os gerentes verificam o cumprimento do Código na observância do comportamento dos seus subordinados durante a execução de suas atividades. Além disso, nos comunicados referentes à conduta interna e externa dos empregados, os gerentes registram itens do Código referentes ao assunto tratado, quando pertinente.
Tratamento das manifestações relativas à conduta ética	Todas as manifestações relativas à conduta ética são centralizadas na Comissão de Ética, para análise e classificação de acordo com sua natureza, a partir de então, podem ser encaminhadas para tratamento das unidades envolvidas, Auditoria, Ouvidoria ou são tratadas pela própria Comissão. A Comissão trata as questões éticas nos relacionamentos internos e externos até o nível hierárquico de Chefia de Departamento e apura todas as denúncias de violação do Código, conforme Manual de Procedimentos para Apuração de Denúncias e Irregularidades, realizando reuniões semanais, inclusive realizando reuniões de conciliação para dar mais agilidade ao tratamento. Os assuntos relativos às hierarquias superiores (Diretores, Presidente, Vice-Presidente, membros dos Conselhos) são tratados pelo Conselho de Ética Pública do Estado de MG. A comissão envia aos envolvidos em cada processo ético a decisão final por meio da Síntese de Ocorrência Ética (SOE) e da censura ética, se for o caso, que fica registrada no histórico funcional do empregado. Na SOE estão registradas todas as etapas do processo. O empregado envolvido assina os documentos que são arquivados na AUDI.

Figura 1.1. 2 – Prevenção e tratamento das questões relativas à Conduta ética

Os **canais de comunicação** interna e externamente disponíveis para receber denúncias, além dos valores éticos que compõem o Código de Conduta, estão apresentados na Figura 1.1.3.

Partes Interessadas	Canais de Comunicação
Empregados	Comissão de Ética, Ouvidoria e Internet.
Cientes, Meio Ambiente e Comunidade.	Internet, Comissão de Ética, Ouvidoria, Call Center (115), Fale Conosco, Agência de Atendimento.
Poder Concedente, Agência Reguladora, Concorrentes, Imprensa e Sindicatos.	Ofícios, Internet, reuniões, Ouvidoria, Comissão de Ética.
Acionistas	Internet, Comissão de Ética, Ouvidoria. Fale com RI.
Fornecedores	Internet, Ouvidoria, Licitações e Comissão de Ética.
Valores Éticos do Código de Conduta: boa fé, honestidade, transparência, legalidade, moralidade, respeito e justiça, fidelidade ao interesse público, impessoalidade, imparcialidade, dignidade e decoro no exercício das funções, lealdade, publicidade, cortesia, cooperação, eficiência, presteza e tempestividade, assiduidade e pontualidade.	

Figura 1.1. 3 – Conduta ética e canais de comunicação

Como refinamento, a partir de 2013, a centralização das denúncias na Comissão de Ética e a revisão do Código e do Manual de Procedimentos, considerando o aprendizado decorrente das consultas, visitas técnicas realizadas e análise do Código pelo grupo de trabalho, proporcionaram melhor entendimento das questões éticas.

d) Comunicação para desenvolvimento da cultura organizacional e engajamento das pessoas

Os **temas que desenvolvem a cultura** e servem para incentivar maior **comprometimento** das pessoas são os valores e fundamentos organizacionais (Figura 1.1.1), padrões de conduta (1.1c), estratégias, objetivos, metas e planos (Figura 2.2.1). Eles são **comunicados para a força de trabalho e outros públicos-alvo** em conformidade com as Políticas de “Comunicação Social”, “Gestão Empresarial”, “Gestão de Pessoas”, “Relacionamento com Investidores” e “Gestão Ambiental” e em alinhamento ao OE “Fortalecer a Cultura da Excelência Empresarial”. Para a força de trabalho, a informação relacionada a esses temas é repassada em todos os níveis por meio do sistema de reuniões (1.2d). Para as partes interessadas, são utilizados os canais apresentados na Figura 1.1.4.

Parte Interessada	Meio de Comunicação / Responsável / Início / Periodicidade
Empregados	Reuniões e eventos (2003) – Responsável: Gerentes das unidades - Situacional.
	Treinamento de Integração (palestras e cartilhas para os novos empregados / 6.1d) (2003) – Responsável: DVED - A cada contratação.
Clientes	<i>Intranet</i> (2000); TV Copasa (2009); Revista Gota D'água (2013); Boletins Informativos (2003); Rede de Comunicação (2010); <i>Newsletter</i> eletrônico (2013) - Responsável: SPCA – Contínua.
	<i>Internet - site</i> Copasa (1998) - Contínua, TV Copasa e Você (2012) - Semanal; Redes Sociais (2011) - Diária – Responsável: SPCA; Quadros afixado nas Agências de Atendimento (2003) – Responsável: Diretorias de Operação – Contínua.
Sociedade	<i>Internet - site</i> Copasa (1998) - Contínua, Programa Chuá (1992) - Contínua, Campanhas de publicidade (2003) - Situacional, TV Copasa e Você (2012) - Semanal, Campanhas em datas comemorativas (Dia Mundial da Água, Meio Ambiente, Natureza e do Banheiro) (2003) - Anual, Jornal Vida e Saúde (2008) - Diário – Responsável: SPCA; Relatório de Sustentabilidade (2005) – Responsável: DVRS - Anual.
Poder Concedente	Jornal Copasa e os Municípios (2013) – Responsável: SPCA - Trimestral; Reuniões e apresentações institucionais da Copasa (2003) – Responsável: Diretorias de Operação - Situacional.

Figura 1.1. 4 – Comunicação de temas para o desenvolvimento da cultura

Jornal “Copasa e Municípios”, foi instituído como melhoria em 2013 para estreitar a comunicação com o poder concedente e a sociedade. Para a **comunicação de temas para o desenvolvimento da cultura** aos fornecedores, são utilizados os canais apresentados (Figura 7.2.1) e para a comunicação destes temas com os acionistas, são utilizadas as práticas de prestação de contas (Figura 1.2.5). Para **comunicação de valores e princípios, padrões de conduta, objetivos, metas e melhorias de resultados**, adicionalmente aos mecanismos apresentados na Figura 1.1.4, são utilizados o Quadro com o Mapa Estratégico afixado nas Unidades, desde 2003, e a distribuição do Código de Conduta Ética a todos os empregados, desde 2005. A **avaliação do entendimento dos temas** comunicados para o desenvolvimento da cultura organizacional e engajamento das pessoas é realizada por meio da dimensão “Conscientização organizacional” da PCO (6.3c).

e) Estabelecimento dos padrões para os processos gerenciais e verificação do seu cumprimento

Os **padrões são estabelecidos** em conformidade com a Legislação e Normas Técnicas externas, os requisitos das partes interessadas, os Fundamentos Empresariais (Figura 1.1.1), a infraestrutura de tecnologia da informação (5.1c) e o desenvolvimento tecnológico dos seus processos, de forma alinhada ao OE “Aumentar a eficiência e eficácia dos processos”. A Copasa possui três segmentos para o **estabelecimento dos padrões**, sendo eles a Padronização das Práticas, as Normas de Procedimentos e Normalização Técnica. A Padronização das Práticas, sob responsabilidade da DVDE (i1999), é composta pelos padrões do tipo Manual da Prática (MAP), Padrão Gerencial da Prática (PGP) e Procedimento Operacional (POP), sendo definidas as características para cada um, a fim de auxiliar as unidades no desenvolvimento de seus padrões, conforme Figura 1.1.5.

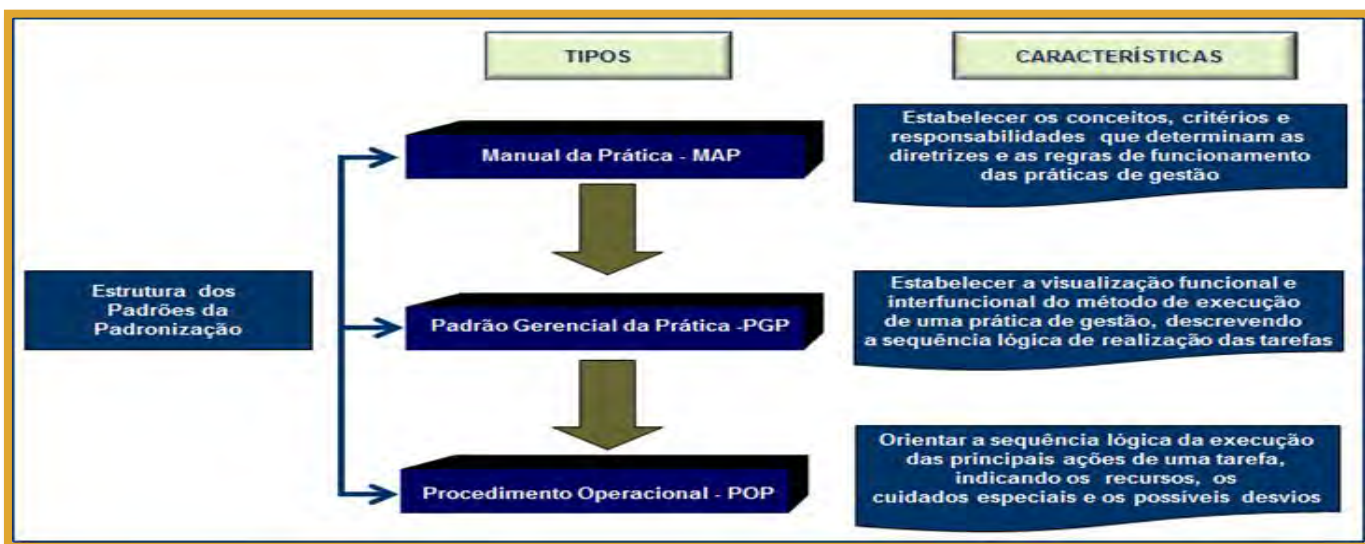


Figura 1.1. 5 – Tipos e características de padrões

A padronização tem como premissa a **autonomia** das unidades na criação e revisão dos seus padrões, focados em pontos comuns relacionados à formatação e controle, buscando a harmonia do conjunto, pois se trata de um sistema único. A capacitação na Padronização é realizada quando é identificada a necessidade de adequar os processos e práticas de gestão das unidades ou então sob demanda delas. Esta metodologia está definida no PGP DVDE – Capacitação na Padronização.

A criação, revisão e controle dos principais padrões dos processos gerenciais estão associados às práticas listadas no Manual de Organização (MO) das unidades organizacionais e estão descritos, desde 1999, de acordo com as diretrizes estabelecidas no MAP - Padronização das Práticas de Gestão e a metodologia definida no PGP DVDE- Aplicação da Padronização, conforme demonstra a Figura 1.1.6.

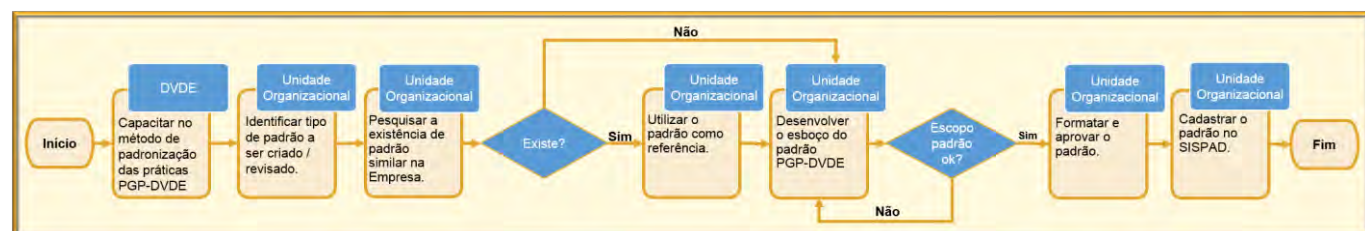


Figura 1.1. 6 – Aplicação da padronização

Os padrões são aprovados eletronicamente pelos gerentes das unidades via ambiente Web (intranet) e são disponibilizados por meio do Sistema Informatizado de Gestão dos Padrões - SISPAD (m2014), o que facilita a sua visualização e consulta pelos empregados. O estabelecimento, a revisão e o controle das Normas de Procedimentos - NP são realizados desde 1977, em função de demanda das unidades organizacionais, implementação de novas tecnologias, racionalização de processos, reorganização administrativa, mudança na legislação, novas políticas e diretrizes (PGP DVDE – Regulamentação Institucional). As NP são disponibilizadas por meio do ambiente Web

(Intranet) e controladas por meio de planilha eletrônica, banco de dados, documentação física e eletrônica, nos quesitos: gestão do acervo, numeração/versão, processo de criação/revisão, acesso e divulgação pela intranet. Foi criado o hiperlink de acesso às NP para consulta à legislação pertinente e a verificação do cumprimento do padrão passa a ser evidência requerida na avaliação das práticas de gestão das unidades (m2014). A Normalização Técnica, sob a responsabilidade da DVPD, desde 2003, abrange as normas técnicas, padrões e manuais referentes às atividades técnico-operacionais de forma mais restritiva e específica que as normas da ABNT, criando assim um acervo de conhecimento técnico (PGP DVPD - Normalização Técnica). A cada ano, a DVPD consulta as necessidades de padronização nas unidades técnicas e operacionais mediante encaminhamento de um formulário às unidades, que é preenchido e devolvido à DVPD para ordenação das demandas e elaboração/revisão dos documentos normativos. A revisão do formulário de demandas, com perguntas mais direcionadas e campos, permitiram maior interação com o usuário (m2014). São elaborados os textos base e desenhos preliminares das futuras normas, padrões e manuais técnicos para que as áreas afins cientifiquem-se do produto e votem quanto sua aprovação. Durante a etapa de votação, os responsáveis de cada unidade podem “aprovar”, “aprovar com sugestão” ou “desaprovar” a minuta recebida. A DVPD reúne todos os pareceres e, após consenso, formata o projeto e/ou texto final que é enviado à DTN para referendo. Uma vez concluído o ciclo, os documentos normativos são encaminhados à DVII, responsável pela gestão do “Arquivo Técnico”. O arquivo digital também é divulgado na Intranet pela DVPD, em formato que permite visualização e impressão, mas não permite alteração pelos usuários. A **verificação do cumprimento dos padrões** é feita anualmente, pelas unidades organizacionais, sob a responsabilidade da DVDE (PGP DVDE - Verificação do Cumprimento dos Padrões) (m2012) e pelos próprios sistemas informatizados. Nos sistemas informatizados (Figura 5.1.1), a **verificação do cumprimento dos padrões** acontece diariamente por meio do atendimento às regras de negócio e sua respectiva parametrização. Esses sistemas não aceitam a continuidade da tarefa, caso o executor não cumpra todas as etapas do processo. A padronização das práticas e a verificação do cumprimento dos padrões estão interligados ao SADGE (1.1f), além de serem utilizados para padronização e controle dos processos da cadeia de valor (7.1e). Todas as unidades participam desse processo. As não conformidades identificadas (PGP DVDE - Verificação do Cumprimento dos Padrões) geram **ações corretivas**. Além disso, é realizada pesquisa que abrange o nível de conhecimento dos padrões da unidade, os treinamentos realizados, a ligação com o MO, as NP, dentre outras questões, que também podem gerar **ações corretivas**. A auditoria de processos realizada pela AUDI verifica o cumprimento dos padrões, por amostragem, na execução dos trabalhos programados no Plano Anual de Auditoria. Este plano, elaborado ao final de cada exercício, define as auditorias a serem realizadas no ano seguinte. A AUDI registra as constatações e recomendações referentes às **ações corretivas** nos Relatórios de Auditoria (1.2b) e acompanha a implantação das recomendações. Caso ocorra alguma não conformidade, tanto na verificação do cumprimento do padrão quanto no processo de auditoria, os gerentes promovem as **ações corretivas** necessárias, definindo os responsáveis e prazos para execução.

f) Aperfeiçoamento dos processos gerenciais

As unidades organizacionais **aperfeiçoam os processos gerenciais** contidos no MO, por meio da avaliação das práticas de gestão realizada pelas próprias unidades, buscando identificar não conformidades e oportunidades de melhoria, de forma alinhada aos OE “Aumentar a eficiência e eficácia dos processos” e “Fortalecer a cultura da excelência empresarial”. Após a avaliação são definidas ações para o aprimoramento das práticas e as melhorias são incorporadas aos padrões gerenciais. O MAP DVDE – Padronização das Práticas estabelece que os padrões devem ser revistos para que seja mantida a coerência entre a atividade ou tarefa padronizada e a prática de gestão e estabelece a temporalidade de revalidação: MAP (48 meses), PGP (36 meses) e POP (24 meses). As práticas são lançadas pelas unidades no SADGE, semestralmente (MAP DVDE – Avaliação Interna da Qualidade das Práticas), desde 2006, sob a responsabilidade da DVDE. O SADGE é um sistema informatizado que integra a estrutura organizacional, os processos e as práticas de gestão das unidades, alinhado aos critérios de avaliação do MEG e nele são cadastradas as práticas, contemplando os fatores de avaliação: enfoque, aplicação, aprendizado e integração, além de metas e resultados dos indicadores de desempenho dos processos/práticas de gestão de cada unidade organizacional. A DVDE analisa os relatórios identificando as oportunidades para melhorar os processos gerenciais, estimular o aprendizado e incorporar boas práticas de gestão referenciadas pelo MEG. Isso possibilita avaliar a maturidade da gestão, sendo a Copasa referência nessa prática, no setor de saneamento. O controle da prática é feito por meio da parametrização do SADGE. Sob a responsabilidade de um Coordenador de Projeto Estratégico Gestão Classe Mundial, a Copasa participa de prêmios de excelência em gestão, desde 1999, sendo que o aprendizado ocorre durante a elaboração do RG, RO, da auto avaliação assistida, da análise do RA, dos treinamentos, dos trabalhos em equipe, análise dos relatórios de outras empresas, análise da coerência entre as práticas de gestão e o MEG, elaboração de planos de melhoria das práticas e a incorporação do MEG no PE por meio da implantação do Projeto Estratégico Gestão Classe Mundial 2011-2014.

Os processos gerenciais também são aperfeiçoados por meio de visitas técnicas (7.1g) e absorção de boas práticas. Os GT, constituídos conforme a NP 2005-004/0 e criados por meio de CP que define o processo a ser **aperfeiçoado** ou implantado, o prazo para a conclusão e os participantes, investigam boas práticas de gestão de organizações consideradas referências no assunto tratado; consultam profissionais de outras empresas para obter informações pertinentes ao trabalho e visitam organizações ou realizam reuniões com indicados por estas instituições. Ao final é elaborado um relatório com as informações obtidas nos estudos, visitas e consultas para subsidiar a decisão da Diretoria quanto à implementação das propostas, como exemplo, os GT instituídos pelo CP 46/2012, para implantação da gestão de riscos corporativos e CP 48/2013, para definição dos responsáveis pelas iniciativas dos

desdobramentos dos OE. Como refinamentos, em 2013 a elaboração dos RG e do RO passou a ser realizada por meio de workshop, com apoio técnico de consultoria especializada no MEG. Em 2014 o SADGE foi reformulado, tendo como referência os critérios de excelência publicados pela FNQ (20ª edição).

g) Obtenção e utilização de informações sobre boas práticas de gestão

As informações sobre as boas práticas de gestão de outras organizações são obtidas com o objetivo de apoiar o aprendizado organizacional, desde 2005, por meio de GT, projetos específicos, visitas técnicas (7.1g), participação em seminários de Benchmarking, bem como consultas à internet, literatura especializada, relatórios de gestão e de sustentabilidade das empresas selecionadas. Os GT, sob responsabilidade de cada coordenador (1.1f), adotam como procedimentos: a investigação das boas práticas de gestão de organizações consideradas referência no tema tratado; consulta a profissionais de outras empresas para obter informações pertinentes ao trabalho e visitas a organizações ou realização de reuniões com indicados por estas instituições. Ao final é elaborado um relatório no qual são registradas as informações obtidas para subsidiar a decisão da Diretoria quanto à implementação das propostas. As **informações obtidas** de outras organizações são analisadas pelas unidades, equipes de projetos específicos e GT e, quando pertinentes, são adaptadas e **utilizadas** para melhoria da gestão, de forma alinhada ao OE “Fortalecer a Cultura da Excelência Empresarial”. Os GT são utilizados também para investigar processos da cadeia de valor e produtos de organizações de referência (7.1h). Todas as unidades cooperam com esse processo disponibilizando seus especialistas para a composição dos GT. Os **critérios adotados para selecionar as organizações de referência** estão diretamente relacionados com o objetivo do GT, dos projetos específicos, das visitas técnicas, buscando aquelas que detenham reconhecida notoriedade ou apresentem bons resultados no tema em estudo. **As principais melhorias implementadas decorrentes da utilização de boas práticas obtidas** estão na Figura 1.1.7.

Organização investigada	Forma de obtenção	Prática	Melhorias implantadas
Associação Brasileira de Agências de Regulação - ABAR; Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo - ARSESP; Sabesp (São Paulo) e CAESB (Brasília);	Grupo de Trabalho	Análise de Proposta de Resolução da ARSAE-MG	Criação da SPRS e Aperfeiçoamento do Regulamento de Prestação de Serviços de Água e Esgoto.
Localiza; CEMIG; SABESP; V&M (Valourec & Mannesmann)	Grupo de Trabalho	Gestão de Riscos Corporativos	Adoção da metodologia COSO para a Gestão de Riscos Corporativos.
Itaipu Binacional; Ministério do Meio Ambiente; Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SEMAD.	Grupo de Trabalho	Programa de Educação Ambiental	Criação do Comitê Gestor Intersetorial de Educação Ambiental.
Cemig / Almacem do Brasil / Tim	Visita Técnica	Atendimento em Call Center	Estruturação do Call Center da COPASA.

Figura 1.1. 7 – Visitas técnicas e Grupos de Trabalho (melhorias implementadas)

Como refinamento, em 2013 foram criados GT para atuação nas iniciativas estratégicas com objetivo de investigar características de organizações de referência, adaptando as boas práticas investigadas à realidade da Copasa.

1.2 Governança

a) Estabelecimento de diretrizes

As diretrizes que a Copasa deve observar estão estabelecidas, desde 2005, de forma estruturada e alinhada à visão 2017, no Estatuto Social, Regimentos Internos, Planejamento Estratégico, Manual de Organização e Normas de Procedimento. A Assembleia Geral de Acionistas, instância máxima de decisão dos acionistas, delibera de forma exclusiva, sobre o estatuto social que estabelece regras sobre a constituição e funcionamento da Copasa e sobre as obrigações das instâncias diretivas. O CA, instância mais alta da administração, é responsável pelo estabelecimento das políticas e diretrizes gerais, incluindo as estratégias. As reuniões do CA ocorrem, mensalmente. Para consolidar o alinhamento das estratégias e diretrizes, bem como proporcionar o acompanhamento de assuntos relevantes para o seu desempenho, são realizadas reuniões periódicas da DE com o corpo gerencial. Adicionalmente, ocorrem reuniões itinerantes da Diretoria (Figura 1.4.2) com alguns executivos que possuem atribuições estratégicas para a gestão do programa de investimentos e do plano de expansão de mercado. Os **controladores estão envolvidos na definição das diretrizes**, inclusive na aprovação das estratégias, objetivos e modelo de negócio da organização, de acordo com o estabelecido no Estatuto Social, Artigo 22, que trata das competências do CA, e no Artigo 31, relativo às competências da DE, bem como nos regimentos internos desses órgãos. O Governo do Estado, como principal acionista e controlador, criou o Comitê de Governança Corporativa, instância de compartilhamento de gestão, vinculada à Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças do Estado, que estabelece diretrizes, às quais a Copasa, como sociedade de economia mista, se submete. Desta forma, são encaminhados pleitos para aprovação do comitê, relacionados com assuntos como alterações estatutárias, acordo coletivo de trabalho, operações de crédito de longo prazo, dentre outros. O controle é feito pela SEGE, assegurando o cumprimento dos fluxos de aprovação das diretrizes. Como refinamento, em 2011, a taxa de desconto equivalente ao custo de capital foi inserida no Estatuto Social, alterando a diretriz para avaliação dos empreendimentos.

b) Garantia de conformidade com os requisitos legais e regulamentares e com as diretrizes estabelecidas

A conformidade com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis e com as diretrizes estabelecidas é assegurada por meio da atuação da Assembleia Geral de Acionistas e dos Conselhos Fiscal e de Administração, de forma alinhada ao “OE Aumentar a eficiência e eficácia dos processos”. Nas reuniões da Assembleia Geral dos

Acionistas (1.2a) são deliberados assuntos sobre exigências estatutárias e da lei das S/A, desde 2005. Já nas reuniões do Conselho Fiscal acontecem deliberações quanto às prescrições legais pertinentes e as disposições do Estatuto Social e do Regimento Interno do Conselho Fiscal. Além disso, nas reuniões do CA e da DE (1.2d) delibera-se sobre as demais exigências estatutárias e legais, sendo observadas em sua convocação, instalação e deliberação quanto às prescrições legais pertinentes e as disposições do Estatuto Social e respectivamente do Regimento Interno do CA e do Regimento Interno da DE. Os trabalhos de auditoria interna, realizados anualmente pela AUDI, desde 2007, têm como objetivo verificar a adequação dos controles internos e a conformidade dos procedimentos à legislação vigente, às normas internas e às diretrizes estratégicas. As auditorias podem ser programadas ou especiais. As programadas têm caráter eminentemente preventivo e são aquelas definidas no Plano anual de Auditoria enquanto que as Auditorias Especiais são demandas de natureza corretiva ou investigativa, oriundas de órgãos governamentais externos, (TCEMG, CGE), auditoria externa, Ouvidoria, Comissão de Ética e da Alta Direção. As auditorias especiais são fundamentadas na Norma de Procedimentos Sistema Disciplinar, Código de Conduta Ética e no Manual de Procedimentos para Apuração de Denúncias e Irregularidades.

O processo de auditoria é realizado de acordo com as seguintes etapas: planejamento (PGP AUDI - Planejamento dos Trabalhos de Auditoria), execução (PGP AUDI - Execução dos Trabalhos de Auditoria), resultados (PGP AUDI - Resultados dos Trabalhos de Auditoria), acompanhamento das recomendações e apresentação dos resultados. Os trabalhos de auditoria externa são contratados anualmente, desde 2007, sob a responsabilidade da AUDI, para avaliação das Demonstrações Financeiras (DF) e do sistema de controle interno abrangendo a extensão julgada necessária para a emissão de parecer dos auditores independentes sobre essas DF. Para contratação dos Auditores Externos, a Copasa atende às determinações da CVM, especialmente no que diz respeito à competência técnica, **independência** e rodízio das empresas de auditoria. A Figura 1.2.1 apresenta os mecanismos utilizados para **prevenção e investigação de desvios**, para **implementação de ações corretivas**, **envolvimento dos controladores na verificação da conformidade** e a **independência dos mecanismos de verificação**.

Mecanismos	Descrição
Prevenção e investigação de desvios	Feita pelas unidades que estabelecem os padrões gerenciais de acordo com a legislação, os requisitos legais, os regulamentos e as diretrizes organizacionais afetos aos processos da Empresa. Dessa forma, os gerentes são responsáveis pela realização de treinamentos das equipes, pela verificação do cumprimento dos padrões estabelecidos (1.1e), pela investigação de eventuais desvios e pela tomada de ações corretivas e preventivas, quando pertinentes.
Implementação de ações corretivas	A partir das constatações da etapa de Execução da Auditoria, a AUDI emite o relatório prévio contendo recomendações para a unidade auditada. No caso de falha ou ausência de controle, recomenda a adequação, correção ou adoção de controles. Esse relatório é enviado para a unidade auditada, que deverá informar quais as ações corretivas (providências) serão tomadas, o prazo para solução e a unidade responsável. Em seguida, é emitido o relatório conclusivo, contendo as respostas da unidade auditada, que é enviado para as unidades envolvidas e respectivas diretorias. O acompanhamento da correção das falhas de controle identificadas é feito por meio da interação com as unidades auditadas para implantação de recomendações pendentes.
Envolvimento dos controladores na verificação de conformidade	Ocorre nas reuniões da Assembleia Geral dos Acionistas (1.2a) são deliberados assuntos sobre exigências estatutárias e da lei das S/A. Já nas reuniões do Conselho Fiscal acontecem deliberações quanto às prescrições legais pertinentes e as disposições do Estatuto Social da Companhia e do Regimento Interno do Conselho Fiscal. Além disso, nas reuniões do Conselho de Administração e de Diretoria Executiva (1.2d) delibera-se sobre as demais exigências estatutárias e legais. A AUDI apresenta, trimestralmente, aos Conselhos de Administração e Fiscal os resultados dos trabalhos de auditoria.
Independência dos mecanismos de verificação de conformidade	Assegurada pela vinculação da AUDI ao Conselho de Administração desde 2007, conforme as melhores práticas de governança corporativa. A atuação da auditoria interna é orientada pelas normas emanadas pelo Conselho Federal de Contabilidade e pelo Instituto dos Auditores Internos do Brasil – IIA Brasil, especialmente quanto à competência técnica e à independência.

Figura 1.2. 1 – Prevenção, investigação de desvios, ações corretivas, envolvimento de controladores e independência da verificação

Como melhoria, desde 2011, a Copasa participa do Índice de Governança Corporativa Diferenciado e do Novo Índice da BM&F BOVESPA (Índice de Governança Corporativa Trade), que avalia, diariamente, o desempenho das ações emitidas por empresas que adotam, voluntariamente, padrões de governança corporativa diferenciados.

c) Identificação e tratamento dos riscos

Os fatores de risco foram descritos inicialmente em 2006, para a Oferta Pública Inicial de Ações, de forma alinhada ao OE “Aumentar a eficiência e eficácia dos processos”. A partir de 2010, nos Itens 4.1 e 5.1 do Formulário de Referência, elaborados em observação à Instrução CVM 480/2009, a Copasa descreve os fatores de risco que possam influenciar a decisão de investimento, em especial, aqueles relacionados com a Companhia e seu controlador, direto ou indireto, ou grupo de controle, seus acionistas, controladas e coligadas, fornecedores, clientes, com os setores da economia nos quais a Companhia atua e sua respectiva regulação. Em 2012, visando implementar um processo sistematizado de Gestão de Riscos Corporativos, foi instituído um Grupo de Trabalho com objetivo de buscar a melhor metodologia utilizada no mercado. A partir das pesquisas realizadas, visitas técnicas de Benchmarking e participação em fóruns e treinamentos relacionados ao tema, a implantação do processo de Gestão de Riscos Corporativos passou a ter como base os padrões definidos pelo COSO, em seu documento COSO II – ERM. Definida a metodologia, foi contratada a empresa de consultoria para assessoramento na implantação do processo.

Os riscos corporativos são identificados, avaliados, mensurados e classificados em uma matriz de riscos, anualmente, sob a responsabilidade da AUDI, com a participação das unidades da Empresa nas etapas de identificação e avaliação do processo de Gestão de Riscos Corporativos. A identificação dos riscos tem como subsídio a biblioteca de riscos fornecida pela consultoria, consulta aos Chefes de Departamento e Superintendentes,

além de entrevistas individuais com todos os diretores. A mensuração dos riscos ocorre no Workshop de Avaliação de Riscos, tendo como parâmetro critérios de avaliação de riscos para análise de impacto e de frequência/probabilidade de materialização dos riscos. Os riscos corporativos são monitorados, comunicados e tratados por meio de planos de ação elaborados pelas unidades organizacionais proprietárias dos riscos. Os **riscos são classificados** em “estratégicos”, “financeiros”, “operacionais”, “regulatórios, legais e *compliance*” e sua **relevância** é definida considerando os aspectos de impacto e de probabilidade. A unidade de Gestão de Riscos Corporativos **monitora os riscos** de acordo com sua relevância. Como refinamento, em 2014 foi criada uma unidade específica para Gestão de Riscos Corporativos.

d) Tomada de decisões, comunicação e implementação

As **principais decisões são tomadas**, desde 2005, nas reuniões da DE e do CA (Figura 1.2.2), previstas no cronograma anual elaborado pelo GPRE, de forma alinhada ao OE “Aumentar a eficiência e eficácia dos processos”. Dessa forma, os diretores participam semanalmente das reuniões da DE para tratar dos assuntos estruturais de maior complexidade que demandem aprovação da alta administração, como empreendimentos acima de R\$1,5 milhão e inferior a R\$9 milhões ou outras demandas previamente encaminhadas à SEGE, por meio de PRD. Após a decisão, é elaborado o CRD, que define os atos ou recomendam ao Conselho para aprovação. Para as reuniões mensais do Conselho, a SEGE encaminha aos Conselheiros, antecipadamente por *e-mail*, as pautas e o material de discussão como forma de racionalizar o processo. Nestas reuniões, a DE delibera sobre os assuntos propostos, além das demais exigências estatutárias e legais. A SEGE registra as decisões nos Comunicados de Resolução do Conselho de Administração – CRC (PGP SEGE Reunião de Conselho de Administração). Os diretores, chefes de departamento, superintendentes, gerentes de distrito e de divisão, **tomam e comunicam** as decisões, acompanham e controlam a execução das ações no âmbito das unidades sob sua responsabilidade. Os assuntos programados são tratados em reuniões hierarquizadas apresentadas na Figura 1.2.2 (com exceção das reuniões do CA), seguindo calendário e pauta pré-estabelecidos sendo os emergenciais e pontuais tratados a qualquer momento, por meio de ações gerenciais. O controle das reuniões e o cumprimento das pautas são feitos pelo gerente por meio do acompanhamento do calendário e pelo gerenciamento da pauta, assegurando que os assuntos previstos sejam tratados. As decisões tomadas nas reuniões são **implementadas** pelos responsáveis das unidades envolvidas, conforme prazos definidos. A equipe gerencial realiza o controle da implementação das ações nas reuniões subsequentes.

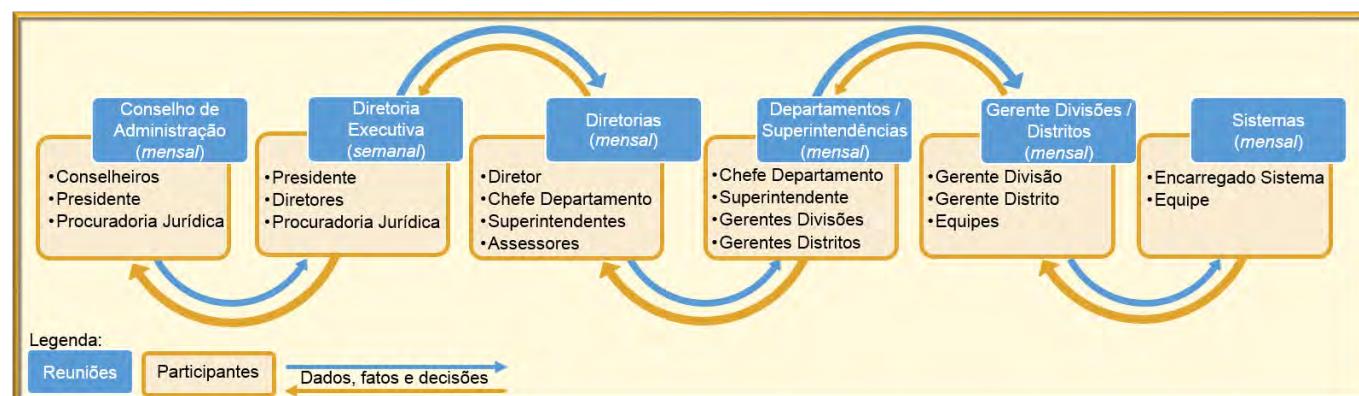


Figura 1.2. 2 – Reuniões Hierarquizadas

As **principais decisões são comunicadas** aos diretores, chefes de departamento, superintendentes e unidades diretamente envolvidas com as decisões deliberadas, por meio de CRD e CRC, imediatamente disponibilizados pela SEGE na *intranet*, após as reuniões, com limitações de acesso. Para os investidores, a DVRI disponibiliza as atas das reuniões dos CA e Fiscal no *site Relações com Investidores* e envia essas atas para a CVM e BM&FBOVESPA. Havendo fatos considerados relevantes, a comunicação é feita conforme descrito em 1.2e. As **decisões são comunicadas** às partes interessadas pertinentes por meio de reuniões sob a responsabilidade dos gerentes de cada unidade, superintendentes, chefes de departamento e diretores. Dessa forma as informações necessárias alcançam toda a força de trabalho. As decisões tomadas também são disponibilizadas aos empregados, por meio de Comunicação Interna (CI) ou comunicados, seguindo o Manual de Comunicação Administrativa. Para as unidades operacionais, os assuntos que são de interesse de toda a força de trabalho também são afixados em locais de maior circulação de pessoas. Internamente na *intranet* (5.1d) são divulgados CP, CRD, CRC, *pop-ups*, *links* para acesso às diretrizes estratégicas, NP, indicadores de desempenho, dentre outros. As decisões que afetam as partes interessadas são elaboradas pelos gerentes das unidades, responsáveis pela adequação do conteúdo a ser disponibilizado para cada público. Essas decisões podem ser comunicadas pela *internet* utilizando o *site* (www.copasa.com.br). Nestes casos, a SPCA é responsável pela adequação do conteúdo a ser publicado de acordo com o público a ser atingido. A Figura 1.2.3 apresenta os métodos utilizados para **assegurar a transparência**, o **papel dos administradores na tomada de decisão** e a **utilização de sistemas de informação para agilizar a tomada de decisão**.

Método	Descrição
Assegurar a transparência na tomada de decisão	As reuniões são realizadas de maneira que cada nível hierárquico seja representado nas instâncias superiores (Figura 1.2.2), e repasse as decisões em seu nível, dessa forma a reunião de DE envolve o Presidente, que participa também das reuniões de Conselho, com todos os diretores, estes repassam as decisões para as instâncias inferiores, até a reunião do último nível, que tem como participantes o encarregado de sistema com toda sua equipe, como forma de envolver todos os que serão impactados com os temas tratados.
Papel dos integrantes da administração na tomada de decisão	Definido no Estatuto Social da Copasa, Artigo 22, que trata das competências do CA, e no Artigo 31, relativo às competências da DE, bem como nos regimentos internos desses órgãos.
Utilização de Sistemas de Informação para agilizar a tomada de decisão	As decisões são tomadas seguindo uma ordem de prioridades, com base em resultados de indicadores de desempenho e em outras informações disponibilizadas nos sistemas de informações (Figura 5.1.1).

Figura 1.2. 3 – Métodos para assegurar transparência, papel da administração e utilização de sistemas de informação para aumentar a agilidade

Como refinamento, a partir de 2011, os chefes de departamento passaram a participar das reuniões da DE por vídeo conferência (agilidade e redução de custos). Também foi implantado o sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED) com o módulo de Comunicação Institucional (Figura 5.1.1).

e) Comunicação dos fatos importantes

A **comunicação de fatos importantes aos acionistas** passou a ser realizada a partir da abertura de capital, conforme exigência da CVM, quando passaram a ser divulgadas as Informações Trimestrais (ITR), bem como emitir os Comunicados ao Mercado e os Fatos Relevantes de natureza societária e acionária, repassadas à sociedade e às demais partes interessadas de acordo com a Política de Relacionamento com Investidores, a Política de Divulgação de Ato ou Fato Relevante e Negociação de Valores Mobiliários de Emissão da Copasa, a Lei das S/A e a Instrução da CVM nº 358. Os **atos ou fatos considerados importantes** pela administração são divulgados sob a responsabilidade da DVRI, aos agentes do mercado pelos informativos “Comunicados ao Mercado”, desde que não se enquadrem na especificação de Fato Relevante, de maneira alinhada com as diretrizes da Política de “Relacionamento com Investidores”. Estes são qualquer decisão, ato ou fato que possa influir na cotação dos valores mobiliários emitidos pela Copasa, na decisão dos investidores de negociar tais valores ou de exercer quaisquer direitos inerentes à condição de titular daqueles títulos. Os Fatos Relevantes são divulgados em jornais e internet. A **comunicação** é feita pela DVRI utilizando meio eletrônico disponível na página da CVM, jornais de grande circulação e o site de “Relações com Investidores” (Figura 1.2.4), observando as instruções da CVM. A DVRI passou a conduzir, por meio de Assessoria de Relações com Investidores, a pesquisa *Perception (qualitativa)*, com objetivo de avaliar a percepção dos agentes de mercado sobre a qualidade da divulgação de informações ao mercado de capitais (m2012). A pesquisa é realizada anualmente, após a divulgação dos resultados operacionais e financeiros. A SPRH com apoio da SPCA **comunica os fatos que são de interesse dos empregados** ou os impactam de alguma forma, utilizando os canais (1.1d) ou CI, ou comunicados, seguindo o Manual de Comunicação Administrativa. Para as unidades operacionais, os assuntos de maior interesse são afixados em locais de maior circulação de pessoas e as decisões corporativas divulgadas por meio eletrônico (intranet ou e-mail). Na intranet, são utilizados *pop-ups*, *links* para acesso às diretrizes estratégicas, NP, indicadores de desempenho, dentre outros. Para os processos seletivos internos, são elaborados Comunicados de Superintendência, e no caso das Seleções para Cargo de Confiança, Comunicados da Presidência. Outras informações relacionadas aos processos seletivos são disponibilizadas em um link específico. Além disso, dependendo da natureza do tema ou sua complexidade, são utilizadas as reuniões hierárquicas (1.2d), sob a responsabilidade dos gerentes de cada unidade, superintendentes, chefes de departamento e diretores, para que a informação chegue aos interessados de maneira clara e eficaz. Para as informações disponibilizadas na intranet, a SPCA é responsável pela adequação do conteúdo a ser publicado de acordo com o tema e o público a ser atingido.

Os **fatos de natureza operacional, importantes para comunicação com os clientes**, são identificados diariamente, por meio do *SOS Copasa*, desde 2009, prática que permite medir o nível de gravidade e repercussão de ocorrências do tipo: desabastecimento de grandes consumidores e áreas estratégicas como presídios, aeroportos, rodovias e hospitais, além de bairros e regiões de qualquer cidade por mais de 24 horas; contaminação de mananciais, com impacto na qualidade da água captada; contaminação da água tratada; acidentes - com vítimas fatais ou feridos - envolvendo obras ou veículos da Copasa; incêndios em áreas de preservação e panes em sistemas informatizados que prejudiquem o atendimento aos clientes. Os **fatos importantes para os clientes são comunicados** pela mídia, internet (www.copasa.com.br), conta de água entre outros (3.2a). Sob a coordenação da SPCA, foi implantado em 2012, a **comunicação aos clientes** por meio das redes sociais para informar sobre paralisações de sistemas, obras e serviços de manutenção que possam causar impactos. O treinamento dos porta-vozes (*Media training* – inclui Guia de Bolso, Manual de Redação Jornalística e Manual de Relacionamento com a Mídia), realizado por empresa especializada (m2013), uniformiza a linguagem, além de aumentar a assertividade e a abrangência das informações transmitidas. Esta e outras práticas relacionadas com a comunicação de fatos importantes, alinhadas com as diretrizes da Política de “Comunicação Social”, refletem no reconhecimento da Copasa como uma das empresas que “melhor se comunica com os jornalistas” (Prêmio da Revista Negócios da Comunicação em 2011, 2012 e 2013).

Os **impactos sociais e ambientais** dos produtos, processos e instalações, bem como informações sobre políticas, ações e resultados relativos à responsabilidade socioambiental são comunicados diariamente, à sociedade, desde a criação da Copasa, sob a responsabilidade das unidades operacionais com apoio da SPCA, DVIP e DVPR. De maneira alinhada com as diretrizes da Política de “Gestão Ambiental”, os gestores, técnicos e encarregados de

sistemas atuam como porta-vozes no relacionamento com a mídia por meio de entrevistas, orientados pela SPCA. Publicado anualmente, desde 2005, de acordo com a metodologia internacional da *Global Reporting Initiative* – GRI (m2011), o Relatório de Sustentabilidade é um importante canal utilizado para descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais. O **critério para definição do que é fato importante** é o impacto que o fato causa em cada parte interessada. A SPCA e suas Divisões, em parceria com as unidades operacionais e conforme suas demandas produzem materiais informativos para a comunicação com os diversos públicos.

f) Prestação de contas

A direção presta contas de suas ações e resultados de acordo com a legislação pertinente e a Política de Relacionamento com Investidores, por meio das práticas apresentadas na Figura 1.2.4.

Prática	Descrição	Início
Assembleia Geral dos Acionistas	Ocorre conforme descrito em 1.2d, com a participação do Diretor Presidente e acionistas, visando aprovar o relatório anual da administração, o balanço patrimonial, as demonstrações financeiras e destinação do lucro líquido, o programa de investimentos - realizado e a realizar, a alteração de capital social e eleição de membros dos Conselhos de Administração e Fiscal.	2006
Reunião pública no âmbito da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC)	Ocorre conforme agenda anual pré-estabelecida, com a participação do Presidente, Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, direcionada para acionistas, investidores e analistas do mercado financeiro. A reunião visa apresentar aos participantes as estratégias da COPASA, seu desempenho operacional e econômico-financeiro. O evento é apoiado e controlado pela DVRI, de acordo com o PGP DVRI – <i>Controle de Eventos</i> .	2006
Teleconferência de resultados	Ocorre conforme agenda anual pré-estabelecida, com a participação do Presidente, Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, direcionada para acionistas, investidores e analistas do mercado financeiro. Tem por objetivo apresentar aos participantes o desempenho econômico-financeiro, operacional, o plano de investimentos da COPASA MG e demais informações relativas aos resultados trimestrais e anuais da Companhia. O evento é apoiado e controlado pela DVRI, de acordo com o PGP DVRI – <i>Divulgação de Resultados</i> .	2006
Non Deal Road Show (Nacional e Internacional)	Ocorre conforme agenda anual pré-estabelecida, com a participação do Presidente, Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, direcionado para acionistas, investidores e analistas do mercado financeiro. O objetivo dessas reuniões é levar a acionistas e potenciais investidores informações sobre as estratégias e o desempenho da COPASA. O evento é apoiado e controlado pela DVRI, de acordo com o PGP DVRI – <i>Controle de Eventos</i> .	2006
Copasa Day	Ocorre conforme agenda anual pré-estabelecida, com a participação do Presidente, Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, direcionado, principalmente, para analistas do mercado financeiro que emitem relatórios indicando a compra ou venda de ações de companhias do setor de saneamento. Tem como objetivo promover maior aproximação entre os executivos da Empresa, analistas de mercado e investidores, reafirmando a transparência da COPASA na relação com seus <i>stakeholders</i> . O evento é controlado pela DVRI, de acordo com o PGP DVRI – <i>Controle de Eventos</i> .	2006
Site de Relações com Investidores da Copasa – RI	Divulga diversas informações econômico-financeiras, societárias, operacionais, sobre a COPASA, dentre outras informações, incluindo-se os resultados trimestrais e anuais. O site de RI busca compilar todas as informações necessárias para a tomada de decisão de investidores e para minimizar a assimetria de informações no mercado, disponibilizando-as em português e em inglês.	2006

Figura 1.2. 4 – Prestação de contas aos acionistas

Os eventos de prestação de contas, sob a responsabilidade da DVRI, são realizados com apoio da DVRI para a organização e logística. A Figura 1.2.5 apresenta os métodos utilizados para **assegurar autenticidade e suficiência das informações**, bem como os **métodos de controle dos atos da Direção**.

Método	Descrição
Autenticidade e Suficiência das Informações	As informações fornecidas pela DVRI seguem as instruções da CVM, sendo elaboradas observando princípios de autenticidade e suficiência. Além disso, as informações contábeis divulgadas por meio dos <i>Releases</i> e demais documentos elaborados pela DVRI são auditadas por empresa de auditoria externa, conforme exigência da legislação vigente. Tal auditoria segue o princípio do rodízio, segundo o qual as empresas que a realizam devem ser substituídas a cada 5 anos.
Controle dos Atos da Direção	O Conselho de Administração (1.2b) é o órgão responsável pelo controle dos atos da Direção. Além disso, os diretores e Conselheiros da Copasa, ao assumirem o cargo, são obrigados a assinar o Termo de Anuência dos Administradores da BM&FBovespa, por meio do qual eles se comprometem a observar as regras de listagem no Novo Mercado e a cumprir com o Regulamento de Arbitragem disposto pela instituição.

Figura 1.2. 5 – Métodos para assegurar autenticidade e suficiência das informações e controle dos atos da Direção

Como refinamento, em 2013 foi definido GT para melhorar o relacionamento com os investidores baseado nas melhores práticas de RI e rever a Política e as Diretrizes de RI. Em 2010 e 2012, a Copasa foi contemplada com o “Troféu Transparência”, pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (ANEFAC) em parceria com a Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuariais e Financeiras (Fipecafi) e a *Serasa Experian*, como forma de reconhecimento e destaque entre as companhias que apresentaram melhor transparência em suas demonstrações contábeis.

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança

a) Identificação das partes interessadas relevantes e dos seus interesses

A Copasa **identifica as partes interessadas relevantes** (tradicionais e não tradicionais) e **conhece os seus interesses** (P1C) durante a análise dos ambientes externo e interno e na definição da estratégia empresarial (2.1), de acordo com o seu modelo de negócio, considerando como critério as organizações, pessoas ou entidades que impactam ou são impactadas pelos seus produtos, processos e instalações. Como melhoria da identificação de seus

interesses, em 2013, foi incorporada a “Pesquisa de Mapeamento de Expectativas das Partes Interessadas da Copasa”, analisada na fase 2 do processo de PE (Figura 2.1.1). Essas informações são analisadas pelo Comitê de trabalho, sob a coordenação do DPPE e orientada por consultoria especializada, utilizando metodologias e referenciais reconhecidos mundialmente. **Os critérios para definição das partes interessadas relevantes e formas de proteção dos seus direitos** estão apresentados na Figura 1.3.1.

PI relevantes		Justificativas para definição das PI relevantes	Formas de proteção dos direitos das PI relevantes
Tradicionais	Acionistas	Pessoas Físicas e jurídicas que investem nas ações da empresa.	Práticas de governança de acordo com as exigências do novo mercado e da lei das S/A – 6.404/76
	Sociedade	Entidades/comunidades que impactam ou são impactadas pelas instalações, produtos e processos da empresa.	Práticas de acordo com a legislação pertinente, Atuação nos comitês de Bacia Hidrográfica; Programa de Redução de Perdas, Programa de Educação Ambiental “Ampliando Horizontes”.
	Empregados	Pessoas responsáveis pelos produtos e serviços da empresa	PCCS, Programa de Educação Corporativa; Programa Trainee, Avaliação de Desempenho, Cumprimento de Acordos coletivos, Programa de Benefícios. (6.3b), Programa de Saúde e Bem Estar (6.3b), Aplicação do Código de Conduta Ética e do Sistema Disciplinar (1.1c).
	Fornecedores	Organizações e entidades que fornecem insumos, materiais e serviços de acordo com as necessidades dos processos da empresa.	Práticas de acordo com a lei 8.666; Editais de licitação; Contratos de fornecimento.
	Clientes	Consumidor dos produtos e serviços da empresa.	Práticas de acordo com as diretrizes da agência reguladora – ARSAE-MG.
Não Tradicionais	Poder concedente	Entidade política que detém a titularidade do serviço público de saneamento.	Práticas de acordo com a lei 11,445 e Contrato de programa.

Figura 1.3. 1 – Critério para definir as Partes Interessadas relevantes e formas de proteção dos direitos

Quanto aos sócios minoritários, o **tratamento justo e igualitário** de seus interesses é assegurado considerando os valores estabelecidos (1.1a), as regras de conduta ética (1.1c) e a estrutura de governança por meio da Assembleia Geral dos Acionistas (1.2f), Reunião do Conselho Fiscal (1.2d) e Reunião do CA (1.2d). Como refinamento da prática, a partir de 2013 a avaliação dos interesses passou a ser orientada por consultoria, com a utilização de metodologia e referenciais reconhecidos mundialmente.

b) Identificação, análise e tradução das necessidades e expectativas

As **necessidades e expectativas dos controladores e das partes interessadas não tradicionais são identificadas e analisadas**, desde 2003, no ciclo de PE. Como melhoria, em 2013, foi incorporada a “Pesquisa de Mapeamento de Expectativas das Partes Interessadas da Copasa”, analisada na fase 2 do processo de PE (Figura 2.1.1). Essas análises são realizadas pelo Comitê de trabalho, sob a coordenação do DPPE e orientada por consultoria especializada, utilizando metodologias e referenciais reconhecidos mundialmente, que possibilitam **traduzir as necessidades e expectativas em requisitos** de desempenho. Estes **requisitos e respectivos indicadores de desempenho** estão apresentados na Figura 1.3.2.

Partes Interessadas	Requisitos	Indicadores de desempenho		
Acionista / Controlador (Governo)	Efetividade na gestão e Governança.	MGBE - 8.1.14 IFn17 - 8.1.10 VAME - 8.1.12	CPSD - 8.1.13 ROFI - 8.1.20 ISEM - 8.2.7	IPA08 - 8.5.19
Poder concedente	Cumprimento do contrato de concessão/programa.	ATAG - 8.3.13	ATES - 8.3.14	

Figura 1.3. 2 – Requisitos dos controladores e partes interessadas não tradicionais

c) Identificação e desenvolvimento de redes

As **principais redes de organizações ou de pessoas** que podem influenciar no êxito das estratégias e no alcance sustentado dos objetivos da Copasa são **identificadas** pelo Comitê de trabalho, durante a fase 2 do processo de PE (Figura 2.1.1), sob a coordenação do DPPE e orientada por consultoria especializada. As redes internas são analisadas, estruturadas e **desenvolvidas** de forma a se conseguir a potencialização dos resultados para o alcance dos objetivos. As redes externas são analisadas e definidas formas de monitoramento e participação para o seu **desenvolvimento**. A Copasa **atua nessas redes** por meio da participação de representantes indicados em reuniões e eventos promovidos pelas redes, obtendo, disseminando ou discutindo informações relevantes. Como refinamento, em 2013 a identificação das redes passou a ser orientada por consultoria, com a utilização de metodologia e referenciais reconhecidos mundialmente.

d) Exercício da liderança e interação da direção com as partes interessadas e redes

A direção **exerce a liderança** de acordo com os fundamentos organizacionais (Figura 1.1.1) e resoluções do CA (1.2d), comunicando as estratégias, metas e planos de ação (1.1d), alocando os recursos necessários (2.2c, 7.3d), avaliando o desempenho operacional e estratégico da empresa (1.4c) e utilizando as reuniões da DE para comunicar as decisões e acompanhar a sua execução (1.2d). A Diretoria realiza, desde 2010, a cada dois meses, uma reunião itinerante envolvendo as lideranças e equipes de uma Diretoria de Operação, incluindo também outras lideranças da corporação, para avaliar as ações e desempenho e conhecer as dificuldades existentes na Diretoria visitada. Na oportunidade, **a direção interage** com autoridades e lideranças locais, buscando identificar expectativas e alinhar interesses das partes envolvidas. **Outras formas de interação da direção** com as partes interessadas, alinhadas

aos OE “Fortalecer a imagem” e “Estabelecer alianças estratégicas e novos modelos de negócio”, estão apresentadas na Figura 1.3.3.

PI	Forma de Interação	Objetivo da Interação
Acionistas	Assembleia Geral de Acionistas e Reuniões do Conselho de Adm. (1.2a)	Prestação de contas das ações e resultados alcançados (1.2f).
	Reunião e encontro formal com Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Políticas Urbanas – SEDRU	Definição do Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) e do Orçamento de Investimento da Copasa junto ao Governo do Estado.
	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG	Participação na definição e avaliação de políticas, diretrizes e programas relacionados ao negócio da empresa.
	Secretaria de Estado da Fazenda – SEF Controladoria Geral do Estado – CGE	Prestação de contas (mensal, bimestral e quadrimestral) da execução física e orçamentária das ações de responsabilidade da Copasa. (Indicadores: economia residencial de água e esgoto e % de tratamento de esgoto).
Poder concedente	Reunião e encontro formal da Direção com representantes do legislativo municipal e do poder concedente.	Contratação e renovação de concessões, estabelecendo direitos e deveres das partes; Avaliação da prestação de serviços considerando o cumprimento do contrato de programa, do Plano Municipal de Saneamento e identificação de necessidades/expectativas.
Sociedade	Participação em Congressos, Fóruns, Seminários, Encontros Técnicos disponibilizando informações e atendendo demandas específicas.	Divulgação de informações, estabelecimento de parcerias, identificação de necessidades e expectativas, contribuindo para o desenvolvimento social e fortalecimento da imagem da empresa.
Empregados	Reuniões itinerantes e encontro da Diretoria com os gerentes. (1.4); Reconhecimento ao Empregado Destaque. (6.1f); Visitas do Presidente e Diretores aos sistemas vencedores do “Programa Sou + Copasa” (6.1f).	Verificação do cumprimento das diretrizes e identificação de necessidades locais.
	Festa do Dia do Trabalho, Reconhecimento aos 25 anos de Empresa, Festa ao Pé das Mangueiras e Encontro Marcado (6.1). Canal direto com Presidente: nossacopasa@copasa.com.br .	Melhoria do clima organizacional, motivação, reconhecimento e engajamento da força de trabalho.
Fornecedores	Reunião da direção com fornecedores (7.2b).	Apresentação de requisitos da contratação
	Parcerias Estratégicas (7.2c).	Desenvolvimento de novas tecnologias, produtos e serviços.
Clientes	Portal da Transparência.	Garantir o acesso à informação, observado o disposto no Decreto 46011/12 de 31/07/2012.

Figura 1.3. 3 – Interação da direção com as partes interessadas

Como refinamento, a partir de 2012 as visitas do Presidente e Diretores aos sistemas vencedores do Programa “Sou+Copasa” de cada Distrito (Figura 1.3.3), intensificaram a interação da Direção com as equipes operacionais que se destacam pelo alto desempenho em suas unidades.

1.4 Análise do Desempenho da Organização

a) Seleção de indicadores e demais informações para análise do desempenho estratégico e operacional

O DPPE, com a participação do grupo de líderes, **seleciona indicadores e informações** para análise do desempenho estratégico a cada revisão do PE durante a fase 6 (Figura 2.1.1), com base na metodologia do BSC, de forma a associar a cada OE, indicadores estratégicos que avaliam sua evolução, ou de processo que interfere no desempenho operacional e que podem impactar o alcance das estratégias (2.2a). A instituição do Comitê de Trabalho promove a cooperação entre todas as áreas e unidades, pois é formado pelos gestores da empresa. **Os critérios para seleção de indicadores são:** estar vinculado aos OE e aos seus desdobramentos (metodologia BSC) e estar associado aos requisitos das partes interessadas. Já o **critério para seleção das informações** é a suficiência para contextualizar a análise em relação ao atendimento de RPI, ao cumprimento das diretrizes e compromissos assumidos com o governo do estado, à expansão do mercado e à realização orçamentária. Como refinamento da prática de seleção de indicadores, a partir de 2013, passaram a ser selecionados, também, indicadores para medir as iniciativas e planos de ação vinculados aos OE.

b) Identificação e obtenção de referenciais comparativos

Os **referenciais comparativos** para avaliar a maturidade do sistema de gestão e a competitividade dos resultados, são **identificados e obtidos**, desde 2010, de forma alinhada com sua visão 2017 de ser referência em gestão empresarial, sob a responsabilidade do DPPE. Os referenciais comparativos são insumos para a definição de metas (2.2a) e para análise de desempenho (1.4c) e são obtidos em cooperação com as unidades, com destaque para a SPRH, para obtenção de referenciais comparativos de indicadores relativos às pessoas, DVRS para obtenção de referenciais relativos aos resultados sociais e DFI para os resultados econômico-financeiros e comerciais. O formulário padrão “Estruturação do Indicador de Desempenho” (2.2a) contém campo específico para registro dos **referenciais comparativos**, sendo atualizado anualmente desde 2010 e disponibilizado na *Intranet* (PGP DVIE Gerenciamento da Informação). O **critério para definição dos resultados mais importantes a serem comparados** é a vinculação dos indicadores aos OE e aos principais requisitos dos processos da cadeia de valor. Já o critério geral **para a pertinência dos referenciais comparativos**, é que a organização deve ser competitiva e de excelência reconhecida. De acordo com natureza do indicador a ser comparado, adicionalmente, são adotados **critérios e formas de obtenção específicos**, conforme apresentado na Figura 1.4.1.

Grupo de Resultados		Crítérios	Formas de obtenção
SMDI	Econômico-financeiros	Ser empresa de capital aberto e do setor de saneamento	Consulta às demonstrações financeiras divulgadas para cálculo da média das empresas de capital aberto do setor.
	Socio-ambientais	Ser empresa participante da carteira ISE ou participar do questionário de avaliação do Instituto Ethos ou ser empresa pública e divulgar balanço social de acordo com a metodologia Ibase	Consulta às informações divulgadas pela BMF&Bovespa sobre o desempenho da carteira ISE e pelo Instituto Ethos (são divulgadas a média da carteira e a pontuação das dez primeiras colocadas no desempenho geral dos indicadores Ethos, respectivamente). Consultas aos Balanços Sociais de empresas públicas que utilizam a metodologia Ibase.
	Clientes, mercado e processos	Ser empresa competitiva e de excelência reconhecida no setor de saneamento	Consulta a publicação do CNQA com resultados de empresas reconhecidas no PNQS em anos anteriores e cálculo da média truncada destas empresas.
	Pessoas	Ser empresa de grande porte e ter similaridade no perfil da força de trabalho, além de ser competitiva e de excelência reconhecida	Consulta aos dados divulgados pelo GEREM (resultados de empresas membro do Grupo de Estudo de Remuneração) para cálculo da média destas empresas. Consulta aos rankings publicados pela Revista Exame e Você S/A com desempenho das melhores empresas para se trabalhar para cálculo da média das instituições públicas da administração indireta reconhecidas pela publicação.
GRMD	Todos	Ser empresa do setor de saneamento	Indicadores com correlação com o Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento - SNIS: Consultas ao SNIS para cálculo da média dos resultados das empresas do setor. Indicadores sem correlação com SNIS: Consulta a publicação do CNQA com resultados de empresas reconhecidas no PNQS em anos anteriores para cálculo da média truncada destas empresas.

Figura 1.4. 1 – Critérios para seleção e formas de obtenção dos referenciais comparativos

Nos casos de equivalência entre os indicadores do SMDI e do GRMD, analisa-se a pertinência dos referenciais obtidos, de acordo com as especificidades de cada resultado a ser comparado. Para análise de liderança de mercado ou do setor, no caso dos resultados de empresas reconhecidas no PNQS em anos anteriores, são consideradas as organizações reconhecidas nos níveis II, III e IV do PNQS. Como refinamento da prática, a partir de 2014, os resultados dos referenciais comparativos passaram a ser incorporados ao armazém de dados (DW).

c) Avaliação do desempenho operacional e estratégico

A direção analisa o desempenho estratégico e operacional, utilizando os resultados dos indicadores apurados, agregados e estratificados por níveis organizacionais e perspectivas do BSC, sob a responsabilidade do DPPE, de acordo com a Figura 1.4.2. Esses resultados são apurados mensalmente no armazém de dados – DW (5.1a) e disponibilizados na intranet, por meio do BSC e SMDI para apoiar a análise de desempenho nos diversos níveis organizacionais (PGP DVIE - Gerenciamento da Informação). Além disso, semestralmente, o DPPE apoiado por outras unidades organizacionais, elabora o “Relatório de Análise de Tendências” contendo os indicadores selecionados **de forma agregada**, demonstrando de maneira detalhada, os dados históricos dos indicadores estratégicos e operacionais, as informações operacionais e contábeis, a verificação dos valores realizados em relação às metas, os referenciais comparativos, as linhas de tendência ao longo do tempo e as **análises das variáveis do ambiente interno e externo** que interferem nos resultados.

Evento	Frequência	Participantes	Objetivo da análise de desempenho
Reunião de análise de desempenho institucional.	Bimestral	DPPE e Conselho de Administração.	Análise de desempenho de resultados estratégicos e operacionais.
Reunião de acompanhamento da execução das estratégias.	Trimestral	Líderes de objetivo estratégico, DPPE e Diretoria Executiva.	Análise da situação e do desempenho dos indicadores dos objetivos, iniciativas e planos de ação.
Reunião de acompanhamento do orçamento Empresarial.	Mensal	DPPE e Diretoria Executiva.	Análise da execução do Orçamento Empresarial, o acompanhamento das previsões e realizações de receitas e despesas, com explicações dos desvios apurados.
	Bimestral	DPPE e Conselho de Administração.	
Reunião Itinerante de acompanhamento do Plano de Expansão de Mercado.	Bimestral	Diretoria executiva, DPNN, Chefes de Departamento, Superintendentes de Coordenação Apoio, além dos gerentes de Divisão de Expansão da Diretoria que sedia o evento.	Análise da realização do plano de expansão de mercado e programa de investimentos.
Fórum de Planejamento.	Mensal	Chefes de Departamento, Superintendentes de Coordenação e Apoio e DPPE.	Análise da evolução do PI (valores previstos e realizados), com autonomia para deliberar sobre a otimização da alocação dos recursos, conforme a capacidade e condições operacionais de cada Diretoria.
Reuniões de Diretorias Operacionais.	Mensal	Diretor, Assessores, Chefes de Departamento e Superintendentes.	Análise do desempenho operacional das unidades no âmbito da atuação de cada Diretoria, cumprimento das diretrizes corporativas (plano de expansão, programa de investimentos, orçamento, projetos, etc.).

Figura 1.4. 2 – Reuniões de Análise de Desempenho

Os resultados dos indicadores componentes do BSC e SMDI são disponibilizados mensalmente, juntamente com **as metas/RPI**, os índices de alcance de metas – IAM, e **resultados comparativos** entre as unidades para subsidiar a análise de desempenho da Copasa. Como refinamento da prática, em 2014 o Relatório de Análise de Tendências foi revisado para alinhamento aos indicadores associados aos OE a partir da revisão do PE (2014/2017). As unidades que geram as informações para alimentar o armazém de dados e que contribuem para a elaboração do Relatório de Análise de Tendência cooperam com a avaliação de desempenho.

d) Acompanhamento da implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho

Os diretores, chefes de departamento, superintendentes e gerentes **acompanham** e controlam a execução das ações associadas às decisões tomadas, no âmbito das unidades organizacionais sob sua responsabilidade, utilizando o sistema de reuniões hierarquizadas (1.2d), a partir das informações disponibilizadas no BSC, sob a responsabilidade do DPPE. O acompanhamento da implementação das decisões ocorre nas reuniões subsequentes (Figura 1.4.2) e ainda pelo acompanhamento da evolução dos resultados dos indicadores relacionados às decisões de forma alinhada ao OE “Aumentar a eficiência e eficácia dos processos”. Como refinamento, em 2013 o acompanhamento da implementação das decisões passou a ser realizado em reunião bimestral, entre os líderes de OE e o DPPE.



ESTRATÉGIAS E PLANOS

2 – Estratégias e Planos

A formulação e a implementação das estratégias estão sob a coordenação geral do DPPE desde 2003. O processo de PE acontece a cada quatro anos em razão das características do setor de saneamento que tem dinâmica própria de mudanças mais lentas, como monopólio natural, prazos longos de investimentos e dos contratos de concessão/programa. Além disso, a lei de saneamento 11.445/07 prevê a elaboração do PNSB/PLANSAB, com revisões quadrienais. No processo de PE, o Comitê de Trabalho formado por gerentes de departamento, superintendentes, assessores de diretoria, analistas máster, gestores de projetos estratégicos, gerentes e analistas do DPPE, analisa e consolida cada fase do PE que, submetidas à apreciação da DE são discutidas, revisadas e aprovadas passando a ser a base de alocação de recursos para os próximos anos e para avaliação do desempenho estratégico e operacional da organização. O negócio, a missão, visão, valores e OE são aprovados, também, pelo CA. A Figura 2.1.1 retrata o processo de PE, incluindo os responsáveis de cada etapa, sendo que as diversas fases do processo são previstas no plano de trabalho (PGP DVPE - Formulação das Estratégias) e controladas pela DVPE de acordo com o cronograma das etapas. As práticas relatadas em 2.1 e 2.2 são coerentes com os fundamentos empresariais e OE devido ao fato de constar do próprio processo de PE.

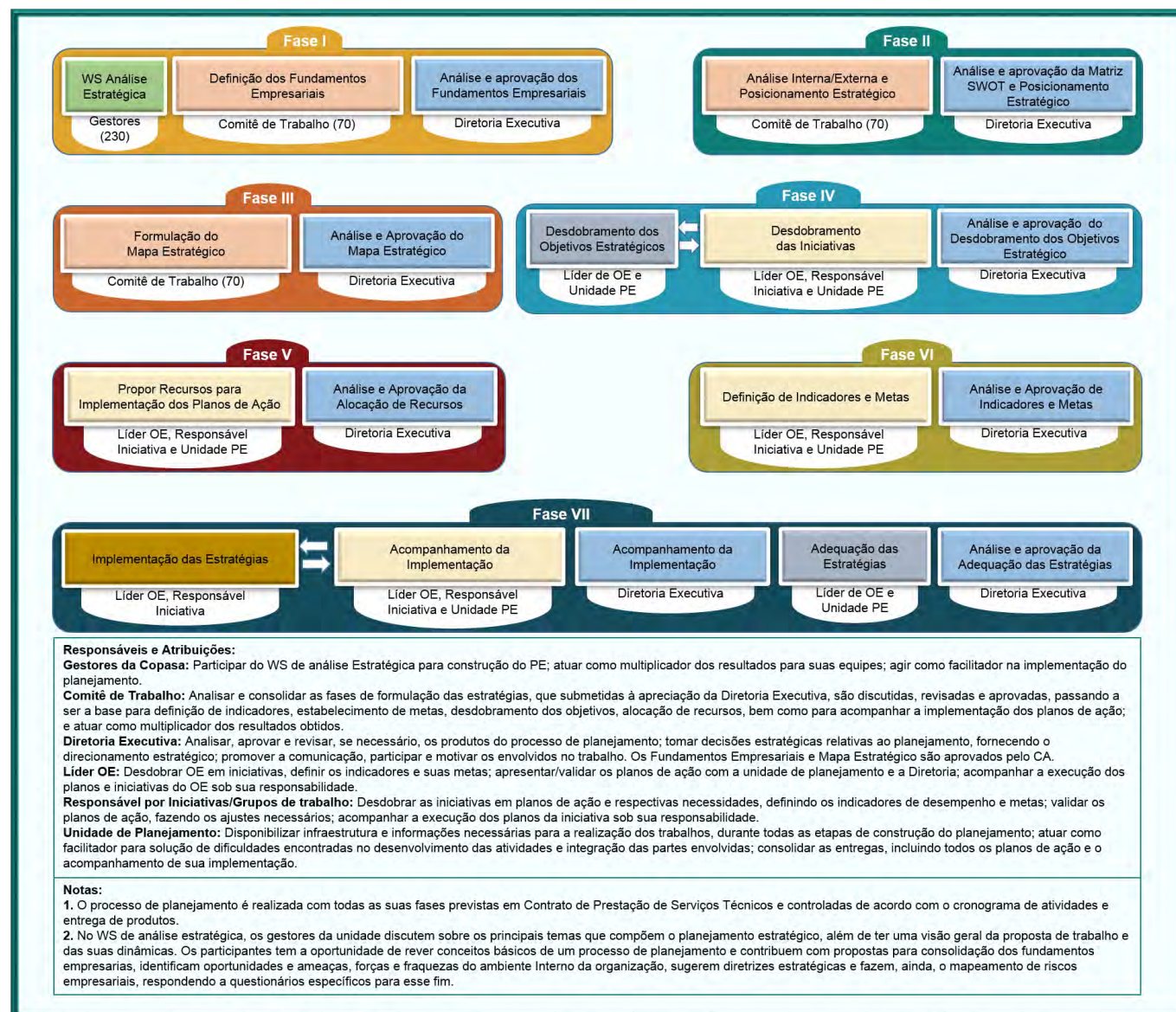


Figura 2.1. 1 – Processo de Planejamento Estratégico.

2.1 Formulação das estratégias

a) Análise do macroambiente de atuação

A **análise do macroambiente e suas tendências** ocorre na fase 2 do processo de PE (Figura 2.1.1), conforme PGP DVPE - Formulação das Estratégias, com periodicidade bienal (2003 a 2009) e quadrienal (a partir de 2009). O Comitê de Trabalho, que promove a cooperação entre todas as áreas/unidades, sendo formado por gerentes e analistas do DPPE, analisa as informações pertinentes ao ambiente externo identificadas na fase 1 (WS Análise Estratégica), e incorpora outras relativas ao panorama mundial, nacional e estadual. Como resultado desta análise, são definidas as oportunidades e ameaças, considerando a relevância e a probabilidade de ocorrência (alta ou baixa). As **principais informações e respectivas fontes** utilizadas na análise do macroambiente estão apresentadas na Figura 2.1.2.

Principais informações	Fontes
Panorama Mundial – Economias dominantes e tendências para o Brasil.	IBGE Countries and United Nations Statistics Division – 2011.
Desempenho das Principais Economias (PIB).	Economist Intelligence Unit e BCB – 2013.
Mercado financeiro e de capitais (Indicadores econômico-financeiros).	BACEN, IBGE, FGV (2000 a 2012).
Operações de crédito e financiamentos de longo prazo.	Relatório Gerencial BNDES, 4º trimestre de 2012 e BACEN.
Desafios Empresariais dos Executivos Brasileiros.	Publicação da Deloitte Panorama Empresarial 2012.
Tendências e Perspectivas para o Cenário Nacional.	Publicação da Deloitte Panorama Econômico 2013, Época Negócios, Valor Econômico e outras.
Oportunidades e Ameaças.	Consolidação do WS de Análise Estratégica.

Figura 2.1. 2 – Informações para análise do macroambiente e fontes.

A análise do desempenho operacional e estratégico utiliza as informações relativas ao macroambiente (políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e culturais) que se refere às variáveis do ambiente externo (1.4c). Buscando dar agilidade e incorporar mais proatividade a esse processo, destaca-se a realização contínua do acompanhamento de informações para análise estratégica da DVPE, com registro sistematizado, visando à atualização dos acontecimentos conjunturais face às mudanças dos ambientes externo e interno, de tal forma que fatos relevantes possam suscitar ajustes das estratégias, conforme estabelecido no PGP DVPE - Implementação das Estratégias. A coerência dessa prática com os fundamentos empresariais e OE está no fato dela constar do próprio processo de formulação das estratégias. Como melhoria, em 2013, a criação do Comitê de Trabalho agregou experiência e competências de vários profissionais, responsáveis pelos processos da Empresa.

b) Análise das características do setor de atuação

A **análise das características do setor de atuação e suas tendências** é realizada na fase 2 do processo de PE (Figura 2.1.1), conforme PGP DVPE - Formulação das Estratégias, pelo Comitê de Trabalho, que promove a cooperação entre todas as áreas/unidades, com periodicidade bienal (2003 a 2009) e quadrienal (a partir de 2009). Nesta etapa, complementando a definição das oportunidades e ameaças, são avaliados aspectos relativos ao ambiente operacional da organização, levando-se em consideração as contribuições dos gestores, bem como características, nacionais e mundiais, relevantes ao mapeamento dos principais desafios do setor de saneamento contemplando: demanda crescente por recurso finito; mudanças climáticas; gerenciamento da demanda de água e energia; tecnologia; excelência em gestão; universalização do saneamento; perdas de faturamento; regulação e concorrentes privados. As **principais informações e respectivas fontes** utilizadas na análise do setor estão na Figura 2.1.3.

Principais informações	Fonte
Principais desafios do setor de saneamento.	Publicação Deloitte Water Tight.
Investimentos públicos brasileiros.	6º Balanço do PAC - www.pac.gov.br.
Situação dos mananciais e dos sistemas produtores de água quanto ao atendimento das demandas hídricas futuras.	ANA - Atlas Brasil.
Universalização da água e do esgotamento sanitário e Perdas de faturamento no Brasil.	SNIS – Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgoto.
Investimentos da iniciativa privada em saneamento, participação no setor e principais grupos empresariais.	ABCON, Brasil Econômico e Revista Saneamento Ambiental – As maiores do Saneamento.
Inovações, automação e novas tecnologias aplicáveis aos processos da cadeia de valor.	PLANSAB; Congressos da ABES; Encontros Técnicos da COPASA; Missões de Estudos; Convênios de Cooperação Técnica.
Oportunidades e Ameaças.	Consolidação do WS de Análise Estratégica.

Figura 2.1. 3 – Informações para análise do setor de atuação e fontes.

A partir dessa prospecção, são estabelecidos os cenários alternativos: otimista, provável e pessimista, bem como o cenário determinístico que contempla as oportunidades e ameaças que devem ser consideradas para o panorama futuro, sendo incorporados como melhorias, em 2013. As análises de características do setor consideram informações e os possíveis impactos de atuação de **redes importantes**, tais como as associações de concessionárias privadas e públicas dos serviços de água e esgoto (externas); rede de comunicação, rede interlaboratorial, CICE, Comitês de Bacias e Codema (internas). As **tecnologias relevantes** para proporcionar maior eficiência aos processos tais como: diminuição de perdas, reuso e menor impacto dos recursos naturais, são identificadas e avaliadas conforme descrito em 7.1g, e levadas ao Comitê de Trabalho, pelos especialistas para a formulação das estratégias. A realização contínua do acompanhamento de informações alimenta um banco de dados que é utilizado para as análises da DVPE (2.1a), agilizando e dando mais proatividade a esse processo.

c) Análise dos mercados de atuação

O **mercado de atuação e suas tendências são analisados** na fase 2 do processo de PE (Figura 2.1.1), conforme PGP DVPE - Formulação das Estratégias, pelo Comitê de Trabalho, que promove a cooperação entre todas as áreas/unidades, com periodicidade bienal (2003 a 2009) e quadrienal (a partir de 2009). Nesse momento, são consideradas informações relevantes do mercado de trabalho; mercado financeiro e de capitais; ambiente social; assuntos relativos à situação dos mananciais e dos sistemas produtores de água, quanto ao atendimento das demandas hídricas futuras, relacionados ao meio ambiente; os déficits no abastecimento de água e esgotamento sanitário. A Utilização de informações sobre ações e investimentos em Minas Gerais do PAC e do Minha Casa Minha Vida, ambos do Governo Federal, que promovem a retomada do planejamento e execução de grandes obras de infraestrutura social e urbana, são melhorias consideradas nessa prática. As **principais informações e respectivas fontes**, para análise do mercado de atuação, estão na Figura 2.1.4.

Principais informações	Fonte
Ranking dos melhores locais para investir.	Revista Veja (01/12/12) - indicador elaborado pela Unidade de Inteligência da Economist.
Estrutura demográfica e crescimento populacional 2010 – 2050.	PMDI 2011-2030 e FJP.
Diagnóstico 2015 – Avaliação Oferta/Demanda de água em MG.	ANA - Atlas Brasil.
Avaliação de impactos de mudanças climáticas sobre a economia mineira.	Estudo publicado em 2011, pela FIPE, Fundação Estadual de Meio Ambiente e SEMAD-MG.
Resoluções Normativas Publicadas pela ARSAE-MG (2010 a 2013).	Site da ARSAE-MG (22/03/2013).
Oportunidades e Ameaças.	Consolidação do WS de Análise Estratégica.
Expectativas e nível de satisfação das PI, resultantes das pesquisas realizadas.	Mapeamento das Expectativas das Partes Interessadas
Desafios relacionados a pessoas – Escassez de talentos.	Manpower Inc. 2010 <i>Talent Shortage Survey Results</i> e Sondagem Especial “Falta de Trabalhador Qualificado na Indústria” – CNI 2011.

Figura 2.1. 4 – Informações do mercado de atuação e fontes.

d) Identificação e avaliação dos ativos intangíveis

A **identificação e avaliação dos ativos intangíveis** mais importantes é realizada nos ciclos de PE, durante as fases 1 e 2 (Figura 2.1.1), conforme PGP DVPE - Formulação das Estratégias, pelo Comitê de Trabalho, que promove a cooperação entre todas as áreas/unidades, com periodicidade bienal (2003 a 2009) e quadrienal (a partir de 2009). Nessas fases, os gestores identificam e o Comitê analisa e consolida as principais forças a serem mantidas ou desenvolvidas para o aproveitamento das oportunidades e combate às ameaças ao negócio. O **critério utilizado para definir os ativos intangíveis mais importantes** é a classificação das forças que geram maior diferencial competitivo. Os **ativos mais importantes** são a Marca, Competência Técnica e Capilaridade de Atuação no Estado. O **desenvolvimento** e a **proteção** da marca e da competência técnica estão descritos, respectivamente, em 3.1c e 5.2b/c. No que se refere à Capilaridade de Atuação no Estado, o **desenvolvimento** é realizado por intermédio da gestão do Plano de Expansão de Mercado (PEM), demonstrado pela presença nas diversas regiões do estado, gerando economia de escala e ganhos de escopo. A **proteção** deste ativo acontece por meio dos Contratos de Concessão/Programa, de longa duração. A relação entre a quantidade de concessões e o total de municípios de Minas Gerais é utilizada para medição e **avaliação** da Capilaridade de Atuação no Estado. Como melhoria, em 2013, para a avaliação da Competência Técnica foi incorporado na gestão estratégica o indicador GCON.

e) Análise do ambiente interno

O **ambiente interno é analisado** na fase 2 do processo de PE (Figura 2.1.1), conforme PGP DVPE - Formulação das Estratégias, pelo Comitê de Trabalho, que promove a cooperação entre todas as áreas/unidades, com periodicidade bienal (2003 a 2009) e quadrienal (a partir de 2009). Essa análise define e consolida as forças e fraquezas da organização, levando em consideração: as contribuições dos gestores (Fase 1 - WS Análise Estratégica); o grau de atendimento das expectativas identificadas na pesquisa “Mapeamento de Expectativas das Partes Interessadas”; os riscos de acordo com a percepção das principais lideranças e os registrados no Formulário de Referência da Copasa; o desempenho dos processos; os resultados de indicadores; o comportamento das principais linhas de custos; a composição das receitas, investimentos e orçamentos; recursos humanos; as informações da PCO; avaliações internas e externas com base no MEG; e infraestrutura de TI. No WS de Análise Estratégica é realizado um mapeamento de **riscos** onde, cada gestor preenche um questionário classificando os riscos preestabelecidos, utilizando uma escala de concordância e importância para o desempenho do negócio. O gestor, se julgar necessário, inclui e classifica outros riscos, sendo a importância pontuada do menor para o maior impacto nos objetivos empresariais, conforme sua percepção (m2013). A formação de Grupos de Trabalho foi considerada como um dos elementos desenvolvidos para enfrentar os problemas organizacionais, sendo utilizada no processo de PE.

Os principais **elementos culturais** considerados na análise do ambiente interno são: o respeito à diversidade de opiniões; a satisfação de pertencer a uma empresa dedicada a serviços essenciais à vida (Orgulho de ser Copasa) garantindo, complementarmente, a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes, expressos nos valores e princípios organizacionais. Constatou-se que a experiência, decorrente do conhecimento acumulado de 50 anos na prestação de serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário, e a competência técnica da força de trabalho são **competências essenciais**, reconhecidas no mercado de atuação, sendo contempladas na análise do ambiente interno. Nesse processo, ressalta-se o inter-relacionamento que acontece na análise de informações e resultados das seguintes pesquisas (subsídios): Clima Organizacional (6.3c), Satisfação de Clientes e Satisfação de Grandes Consumidores (3.2d), além do Formulário de Referência (CVM) coordenado pela DVRI, com a participação de várias unidades da empresa. O mesmo acompanhamento de informações (2.1b) é utilizado na análise do ambiente interno.

f) Avaliação de alternativas e definição das estratégias

A **avaliação das alternativas, decorrente da análise dos ambientes externo e interno, e a definição das estratégias** são realizadas na fase 3 do processo de PE (Figura 2.1.1), conforme PGP DVPE - Formulação das Estratégias, pelo Comitê de Trabalho, que promove a cooperação entre todas as áreas/unidades, com periodicidade bienal (2003 a 2009) e quadrienal (a partir de 2009). O Mapa Estratégico é elaborado a partir dos produtos das fases anteriores, considerando as diretrizes estratégicas, proposta pelos gestores no WS de gestão estratégica, os fundamentos empresariais, matriz SWOT, cenário determinístico e posicionamento estratégico (m2013). Os OE são consolidados visando potencializar as forças, corrigir fraquezas, aproveitar oportunidades e reduzir ameaças. A definição das estratégias é precedida de estudo de *Benchmarking* com empresas nacionais e internacionais do setor

de saneamento e de outros setores (m2013), objetivando identificar as principais características presentes nos seus mapas estratégicos, podendo citar como exemplos: Sabesp, Sanepar, CAB Ambiental, Petrobras, *Veolia Environnement*, *Thames Water* e *United Utilities*. Concluindo a etapa de definição das estratégias, o Mapa Estratégico é submetido à análise e aprovação da DE e do CA. O Mapa Estratégico com os principais OE está apresentado na Figura 2.1.5. Definidas as estratégias, os objetivos são desdobrados em iniciativas e estas em planos de ação que direcionam a atuação das unidades organizacionais (2.2a).

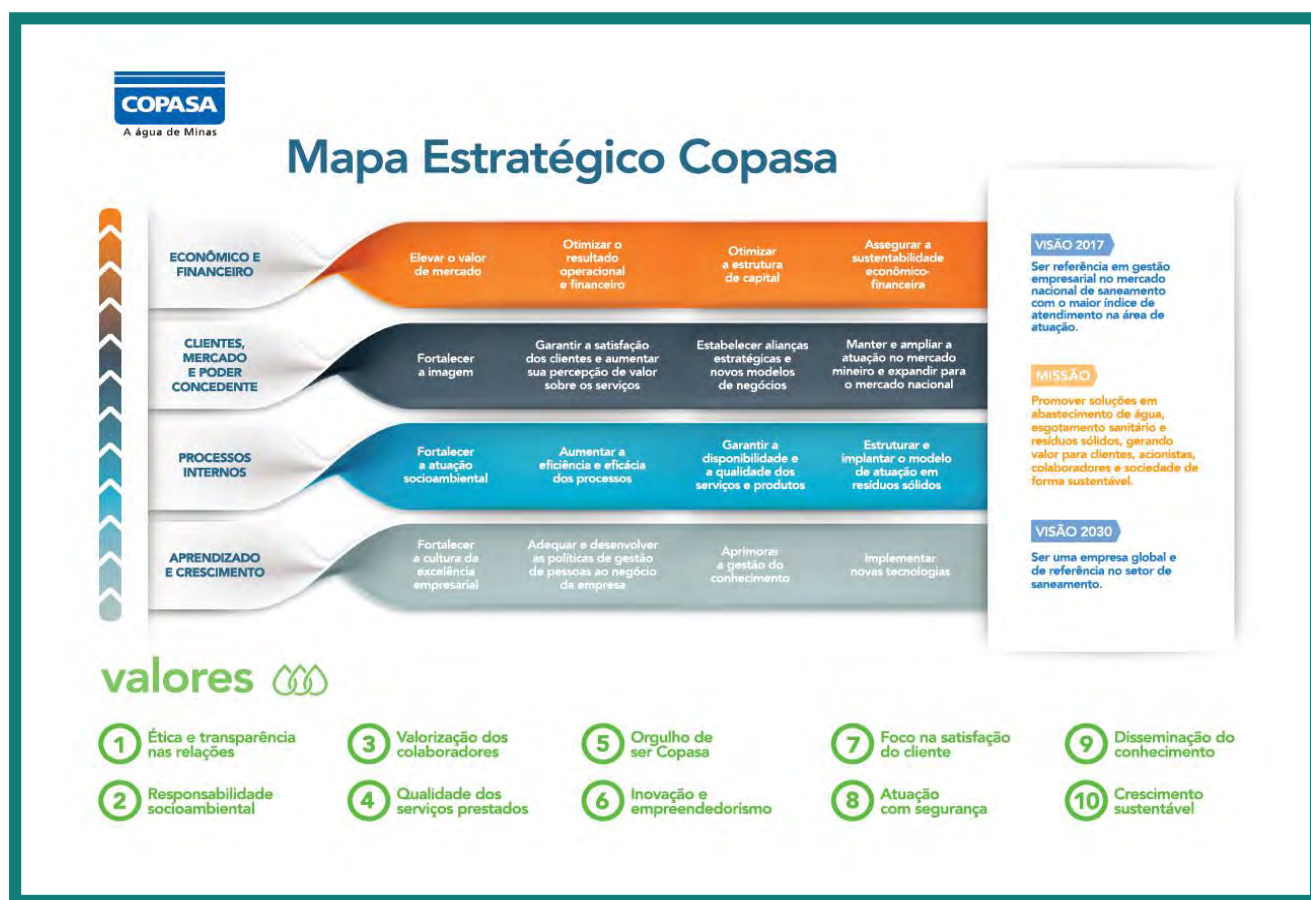


Figura 2.1. 5 – Mapa Estratégico e Fundamentos Empresariais.

Para a definição das estratégias, o Comitê de Trabalho utiliza o mapeamento das expectativas das partes interessadas realizado por meio de questionários (1.3a/b), bem como o “Value Map”, que aborda a geração de valor para as partes interessadas, e também é utilizado como ferramenta para identificação de estratégias e ações da organização, permitindo avaliar alternativas e priorizar iniciativas (m2013), o que assegura que os **requisitos das partes interessadas são considerados na definição das estratégias** e, posteriormente, na definição de indicadores e metas (2.2a). Na fase de definição das estratégias, a **sustentabilidade é considerada e avaliada** pelos gestores, em aspectos como saúde financeira, inadimplência, responsabilidade socioambiental, qualidade de vida, saúde e escassez de recursos hídricos, dentre outros, para ser então destacada no Mapa Estratégico e, até mesmo, na missão empresarial e valores organizacionais. Isso se deve às características das atividades da Copasa, que trabalha com recursos naturais escassos não renováveis e impacta diretamente o desenvolvimento socioeconômico das regiões e dos municípios onde presta serviços de saneamento. O **desenvolvimento sustentável** está abordado também por meio dos OE “Estruturar e implantar o modelo de atuação em resíduos sólidos” e “Fortalecer a atuação socioambiental”. **Em relação a TI**, são abordados e tratados temas como: a prospecção de novas soluções ou atualização das tecnologias existentes; a modernização dos sistemas pertinentes aos canais de relacionamento e interação com as partes interessadas; a adoção de soluções integrativas de sistemas e informações; dentre outros. Os gestores identificaram na última revisão como força impulsora para alavancar o negócio o Sistema de Informação Integrado (SAP), que contribui para a agilidade na tomada de decisões. Além disso, foi estabelecido um OE de “Implementar novas tecnologias e iniciativas”.

g) Avaliação do modelo de negócio

A **avaliação do modelo de negócio** é feita após a definição das estratégias, envolvendo gestores, de forma cooperativa, considerando a ocorrência de novas oportunidades. O DPNN é o responsável pela prospecção e desenvolvimento de novos negócios. Isto ocorre na busca e negociação de novas concessões, novos mercados, atividades de cooperação, apoio técnico e desenvolvimento de programas especiais para prestação de serviços de consultoria e transferência de tecnologia para o Brasil e exterior, alinhando aos OE de “Manter e ampliar a atuação no mercado mineiro e expandir para o mercado nacional” e “Estabelecer alianças estratégicas e novos modelos de negócio”. As **oportunidades de novos negócios e parcerias** são analisadas pelos especialistas deste

departamento, em conjunto com analistas da área de finanças, planejamento e comercial, dentre outras, levando-se em consideração as características da Copasa; as especificidades de cada negócio; possíveis riscos; alianças estratégicas e prováveis parceiros, sendo as propostas necessariamente avaliadas pela DE e aprovadas pelo CA. Além do modelo vigente, por meio de contratos de concessão/programa, durante o processo de PE, são consideradas as **oportunidades de atuação em novos mercados** de Minas Gerais e a expansão para o mercado nacional. Visando potencializar o êxito das estratégias, em 2013, foram destacadas as oportunidades: formação de parceria público-público; possibilidade de atuar em diferentes modalidades de contrato/operação dos sistemas de água e esgoto além dos contratos de programa; tratamento diferenciado da legislação para as companhias estaduais na obtenção de novas concessões e possibilidade legal de atuação por meio de parcerias público-privadas e formação de Sociedade de Propósito Específico (SPE). Em relação ao OE “Estruturar e implantar o modelo de atuação em resíduos sólidos”, em 2013/2014, foi aprovada a lei autorizativa e celebrado Convênio de Cooperação com o Estado para a Copasa prestar serviços públicos de disposição final de resíduos sólidos urbanos em Varginha. Como desdobramento do OE “Aumentar a eficiência e eficácia dos processos”, é verificada a necessidade de **reorganização da estrutura organizacional e dos processos da cadeia de valor**. A partir da definição das estratégias (2.1f) o modelo de negócio, seja para atuar em novos mercados ou novos serviços, requer a alocação dos recursos necessários (2.2c) e o acompanhamento efetivo de sua implantação (2.2d). Destaca-se a realização contínua do acompanhamento de informações do ambiente externo e interno, para análise estratégica da DVPE (2.1a/e), de tal forma que fatos relevantes possam suscitar ajustes das estratégias e, se necessário, do modelo de negócio.

2.2 Implementação das estratégias

a) Definição de indicadores, metas e planos de ação

A **definição dos indicadores, para avaliação do êxito das estratégias, o estabelecimento de metas de curto e longo prazo e dos planos de ação** são realizados nas fases 4 e 6 do processo de PE, conforme PGP DVPE - Implementação das Estratégias (Figura 2.1.1), com periodicidade bienal (2003 a 2009) e quadrienal (a partir de 2009). Contando com a participação de Líderes de OE, Responsáveis por Iniciativas e a DVPE, promovendo a cooperação entre as áreas, os indicadores são definidos para medir e acompanhar os resultados, na implementação dos planos de ação, visando o alcance dos objetivos e suas respectivas iniciativas. São classificados de acordo com o *Balanced Scorecard* (BSC), nas perspectivas econômico-financeira; clientes, mercado e poder concedente; processos internos; aprendizado e crescimento (Figura 2.1.5). Para esta definição, são considerados os processos relacionados aos OE, a fim de selecionar os componentes que impactam significativamente a obtenção do desempenho almejado e que irão compor a estruturação do indicador. No formulário padrão “Estruturação do Indicador de Desempenho” estão explicitados: a função de cada indicador, a fórmula de cálculo, a unidade de medida, a frequência de medição, as fontes dos dados, os responsáveis pelo indicador, os referenciais comparativos e os RPI. Os indicadores e sua estruturação são disponibilizados na Intranet, no ícone Planejamento Estratégico/Gestão Estratégica.

As metas de curto e longo prazo (Figura 2.2.1) estabelecem o nível de desempenho esperado para o alcance dos OE e seus desdobramentos. Para esta definição são considerados: os históricos dos resultados setoriais e globais, capacidade de operação, diretrizes de alocação dos recursos financeiros, legislação aplicável, compromissos assumidos com o Governo do Estado relativos à cobertura e qualidade dos serviços de água e esgoto, **referenciais comparativos e requisitos de outras partes interessadas**. Como exemplo de utilização de referenciais comparativos e RPI para definição de metas, para o indicador APPA, a meta é atender aos RPI estabelecidos pela Portaria 2914 do Ministério da Saúde para cada um dos parâmetros analisados e componentes do indicador. Para o indicador DGCI, estruturado em 2013, a meta é de 89%, tendo como referência a maior pontuação já obtida na Dimensão Governança Corporativa entre as empresas participantes do ISE.

Durante a fase 4, os OE são desdobrados em iniciativas e estas em planos de ação que direcionam a atuação das unidades organizacionais e, posteriormente, a definição de indicadores para as iniciativas e os planos de ação, de forma a manter a relação de causa e efeito (m2013). São definidos, também, responsáveis pelas iniciativas e constituídos GT com diversos representantes das Diretorias. Os planos de ação propostos pelos GT contemplam as necessidades para sua execução, cronograma e custo. Os líderes de OE e a DVPE identificam a sobreposição de iniciativas e verificam a pertinência dos planos, indicadores e respectivas metas para a validação, o que assegura a coerência e o esforço da organização na consecução de sua Visão. O trabalho é apresentado para análise e aprovação em reunião da DE, e posteriormente as ações são cadastradas pelos responsáveis no módulo Plano de Ação do BSC, integrado ao SISGEM. A integração do Módulo Plano de Ação do BSC ao SISGEM permite que as ações que caracterizam empreendimentos sejam priorizadas e hierarquizadas pelo DPGE e incluídas no PI para os próximos exercícios (2.2c e 7.3e). Os **indicadores, suas metas e respectivas iniciativas (planos de ação)** para cada OE (2014/2017) estão apresentados na Figura 2.2.1. A Figura também apresenta os OE e indicadores do PE 2010/2013.

Perspectivas (BSC)		Objetivos e indicadores estratégicos (2010 a 2013)		OE - Objetivos Estratégicos (2014 a 2017)			
Econômico-financeiro	Elevar o valor de mercado da empresa		VAME	01. Elevar o valor de mercado			
	Otimizar o resultado operacional e financeiro		MGEB, CPSD, GREP, GREN, GREL, RSPL ROFI	02. Otimizar o resultado operacional e financeiro 03. Otimizar a estrutura de capital 04. Assegurar a sustentabilidade econômico-financeira			
Clientes, Mercado e Poder Concedente.	Fortalecer a imagem da Copasa		IMCO	05. Fortalecer a imagem			
	Elevar a satisfação dos clientes		SACL	06. Garantir a satisfação dos clientes e aumentar sua percepção de valor sobre os serviços			
	Expandir o mercado de atuação da empresa		VICO, ATAG, ATES	07. Estabelecer alianças estratégicas e novos modelos de negócio 08. Manter e ampliar a atuação no mercado mineiro e expandir para o mercado nacional			
Processos Internos	Atuar com responsabilidade socioambiental		ISEM	09. Fortalecer a atuação socioambiental			
	Garantir a qualidade dos produtos e serviços		APPA, CRES	10. Garantir a disponibilidade e a qualidade dos produtos e serviços			
	Melhorar o desempenho gerencial, técnico e operacional.		REPI, ANCR	11. Aumentar a eficiência e eficácia dos processos 12. Estruturar e implantar o modelo de atuação em resíduos sólidos			
Aprendizado e Crescimento	Fortalecer a cultura da excelência empresarial		IDSG	13. Fortalecer a cultura da excelência empresarial			
				14. Adequar e desenvolver as políticas de gestão de pessoas ao negócio da empresa			
				15. Aprimorar a gestão do conhecimento			
				16. Implementar novas tecnologias			
OE	Indicador		Meta				Iniciativa
Sigla	Descrição	2014	2015	2016	2017		
01	VLEA	Valor Econômico Adicionado (Indicador novo)	-	>0	>0	>0	Fortalecer a estrutura de governança
							Incrementar a política de relacionamento com o mercado de capitais
							Garantir o retorno efetivo da carteira de investimentos priorizada maior ou igual ao WACC
02	MGEB	Margem EBITDA	37%	38%	39%	40%	Otimizar Custos e Despesas Operacionais Aumentar Receita Operacional
03	GREP	Grau de Endividamento em relação ao Patrimônio Líquido	<=1	<=1	<=1	<=1	Priorizar carteira de investimentos com retorno maior ou igual ao WACC
							Identificar e introduzir alternativas de captação de recursos que otimizem o grau de endividamento, no curto, médio e longo prazo
04	FCME	Fluxo de Caixa do Modelo Econômico (Indicador novo)		>0	>0	>0	Aprimorar e implementar Modelo Econômico-Financeiro de Longo Prazo de forma sustentável
							Alinhar Orçamento, Programa de Investimentos e Planejamento Estratégico com as necessidades empresariais
05	CONE	Cobertura Negativa da Mídia (Indicador novo)	19%	18%	17%	16%	Estabelecer estratégias e rotinas de valorização dos serviços
							Estabelecer estratégias de comunicação com foco no fortalecimento da imagem
							Estabelecer estratégias de relacionamento com foco no fortalecimento da imagem
06	SCSE	Satisfação dos Clientes Sobre os Serviços (Indicador novo)	Indicadores e metas serão definidos após a contratação do plano de marketing previsto na iniciativa e as metas serão definidas após a reformulação				Desenvolver e implantar Plano de Marketing com foco no relacionamento com os clientes e não clientes, visando a sua satisfação e o fortalecimento da sua percepção sobre os serviços.
	PCVS	Percepção dos Clientes sobre o Valor dos Serviços (Indicador novo)					
07	IPPP	Investimento Parceria Iniciativa Pública ou Privada (Indicador novo)	5%	2%	3%	6%	Estabelecer alianças estratégicas para atuação em Novos Negócios
							Identificar as melhores modelagens para estruturação de Novos Negócios
08	CNSA	Cobertura Nacional Água (Indicador novo)	11,3%	11,4%	11,5%	11,6%	Renovar concessões
							Obter novas concessões em Minas Gerais
							Obter concessões no mercado nacional (Fora de MG)
							Ampliar atuação nas concessões operadas
	CNSE	Cobertura Nacional Esgoto (Indicador novo)	5,03%	5,21%	5,39%	5,57%	Renovar concessões
Obter novas concessões em Minas Gerais							
Obter concessões no mercado nacional (Fora de MG)							
09	ISES	Índice de Sustentabilidade Empresarial - Ambiental e Mudanças Climáticas (Indicador novo)	41,8%	49,5%	54,0%	59,5%	Ampliar atuação nas concessões operadas
							Reavaliar e Implantar a Política de Atuação Ambiental da Empresa
							Reavaliar e implantar a Política de Atuação Social da empresa
							Ampliar as ações de preservação, revitalização e manutenção de mananciais.
							Identificar, planejar e dar tratamento ao passivo ambiental da Empresa.

10	DQPS	Disponibilidade e Qualidade dos Produtos e Serviços (Indicador novo)	100%	100%	100%	100%	Garantir a qualidade do produto água tratada
							Garantir a qualidade do produto esgoto tratado
							Garantir a qualidade do serviço de água e esgoto
							Garantir a disponibilidade do produto
							Garantir a disponibilidade do serviço de água e esgoto
							Garantir a qualidade dos empreendimentos de água e esgoto
11	ROFI	Resultado Operacional Financeiro	222,84 R\$/eco/ano	243,95 R\$/eco/ano	266,60 R\$/eco/ano	290,91 R\$/eco/ano	Identificar Macroprocessos (Ponta a Ponta) e implantar gestão por processos
							Aprimorar programa de eficiência energética
							Implantar estratégias de adequação da logística
							Desenvolver e implantar programa de segurança operacional e patrimonial
							Definir e implantar a gestão de riscos
							Desenvolver e implementar estratégias de terceirização
12	GERS	Gestão de Resíduos Sólidos (Indicador novo)	32,50%	55,00%	77,50%	100%	Estruturar o modelo de atuação em resíduos sólidos
							Obter concessões para a prestação de serviços de resíduos sólidos
13	MSGE	Maturidade do Sistema de Gestão (Indicador novo)	50%	60%	70%	80%	Melhorar o Sistema de Gestão com base no MEG
14	CLOG	Gestão de Pessoas	76,50%	-	77,00%	-	Aprimorar a gestão de carreira, recrutamento e seleção de pessoal.
							Aprimorar a Capacitação e Desenvolvimento
							Aprimorar a qualidade de vida
15	GCON	Gestão do Conhecimento (Indicador novo)	0,60%	17,10%	23,40%	29,40%	Implementar a gestão do conhecimento
							Desenvolver e implantar Programa de Sucessão
16	IMNT	Implementação de Novas Tecnologias (Indicador novo)	28,59%	64,59%	64,59%	94,99%	Implementar Plano Diretor integrado de automação industrial
							Modernizar sistema de Telecom e TI
							Aprimorar o processo de prospecção e implantação de novas tecnologias

Figura 2.2. 1 – Objetivos Estratégicos, Principais Indicadores, Metas e Iniciativas.

b) Desdobramento das metas em planos de ação

As iniciativas definidas para cada OE são desdobradas em planos de ação, o mesmo ocorrendo com as respectivas metas, durante a fase 6 do processo de PE (Figura 2.1.1), conforme PGP DVPE - Implementação das Estratégias. Esse processo envolve o DPPE, líderes de OE, responsáveis por iniciativas e GT, promovendo a cooperação entre as áreas/unidades, com periodicidade bial (2003 a 2009) e quadrienal (a partir de 2009). Na sequência, são estabelecidas para os planos de ação, as necessidades padronizadas (ações inerentes aos processos da cadeia de valor e que se repetem nas diversas unidades da empresa) e as necessidades não padronizadas (ações que geram ou aprimoram as políticas, diretrizes e programas que orientam a implementação das necessidades padronizadas). Os gerentes definem locais, custos e prazos para as necessidades padronizadas. Os responsáveis pelas iniciativas e respectivos GT (m2013), ampliando a participação no processo de PE, definem os custos e prazos para implantação das necessidades não padronizadas. O desdobramento até as necessidades em todos os níveis e áreas está representado na Figura 2.2.2.

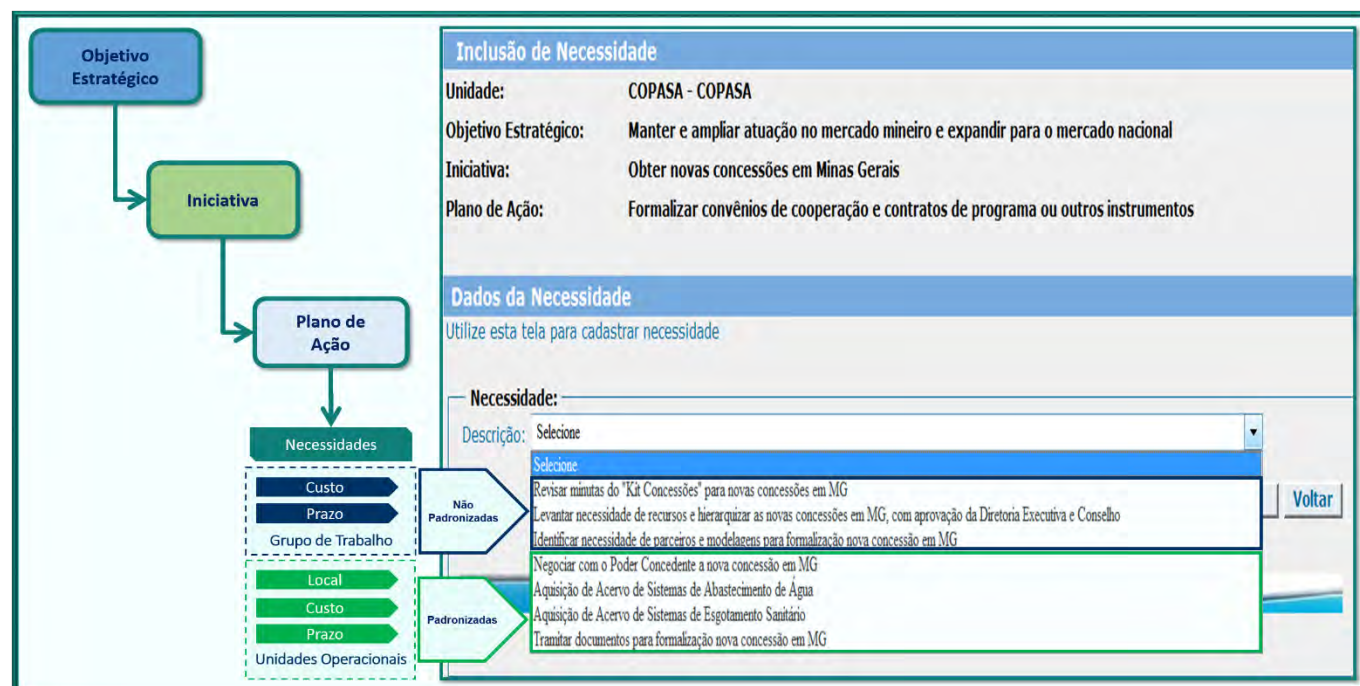


Figura 2.2. 2 – Processo de desdobramento dos objetivos estratégicos.

O alinhamento com a definição das estratégias (2.1f) e estabelecimento de metas, indicadores e planos de ação (2.2a), bem como a comunicação destes aos empregados (1.1d), configura o inter-relacionamento das práticas. A **coerência entre as metas e os planos de ação com as estratégias** é assegurada pela análise da natureza dos indicadores e do inter-relacionamento entre eles, conforme diagrama de impacto apresentado no BSC. São estabelecidos níveis compatíveis de graduação para as metas dos indicadores das iniciativas que estão correlacionados ao indicador do OE específico, por meio da definição de pesos e ponderações, elaboração de projeções e simulações, com base nas informações do Armazém de Dados (DW) e outras fontes pertinentes. Esse processo de envolvimento acontece junto aos GT constituídos por CP, que são responsáveis pelos desdobramentos dos planos de ação em necessidades e por sua efetiva implementação e acompanhamento. Quando aplicável, o **desdobramento das iniciativas (planos de ação) para os parceiros**, é feito pelos líderes dos OE e responsáveis pelas iniciativas, por meio de reuniões ou de outros meios de comunicação, para o estabelecimento de necessidades e prazos. Na última revisão do PE o desdobramento de planos de ação para os parceiros foi considerado não aplicável.

c) Alocação dos recursos para os planos de ação

Os **recursos necessários para implementação das iniciativas e respectivos planos de ação** são previstos na fase 5 do processo de PE, contemplando o período de quatro anos, conforme PGP DVPE - Implementação das Estratégias, com periodicidade bienal (2003 a 2009), quadrienal (a partir de 2009) e anual para a revisão e alocação dos recursos (desde 2003). Assim, anualmente, sob a coordenação da DVEF, são revisados os valores e alocados estes recursos por meio do Orçamento Empresarial (7.3d) que é composto pelo Orçamento Operacional e o Programa de Investimentos (PI), os quais são submetidos à aprovação da DE e do CA. Os recursos previstos no orçamento empresarial viabilizam o atendimento às necessidades de empreendimentos, capacitação e desenvolvimento, bem como de recursos humanos, materiais, tecnológicos e outros. As necessidades cadastradas no BSC pelas unidades demandantes passam por diversos níveis de análise, consolidação e priorização, assegurando alinhamento e coerência dos recursos com o PE, conforme posicionamento estratégico de “manter o padrão de qualidade com o menor custo possível”. Essa sequência de atividades é apresentada no Guia do BSC. O Fórum de Planejamento (m2011), formado por Chefes de Departamento e Superintendentes, acompanha mensalmente a evolução do PI (valores previstos e realizados), com autonomia para deliberar sobre a otimização da alocação dos recursos, conforme a capacidade e condições operacionais de cada Diretoria, assegurando uma visão sistêmica e integrada, caracterizando a cooperação entre as áreas/unidades e maior agilidade e proatividade nesse processo, de tal forma que fatos relevantes possam suscitar ajustes do PI. Essa cooperação acontece, também, na elaboração do orçamento empresarial, por todas as unidades organizacionais, com a participação da DE e do CA na aprovação (7.3d). Em relação aos recursos humanos, de informação e conhecimento, são formados GT, Comissões e Equipes de Visita Técnica, constituídos por CP nos moldes previstos na NP 2005-004/0, que unem os esforços e a expertise dos colaboradores das diversas unidades organizacionais para o alcance dos OE.

d) Acompanhamento da implementação dos planos de ação

O **acompanhamento da implementação das iniciativas e dos planos de ação** está estabelecido na fase 7 do processo de PE (Figura 2.1.1), conforme PGP DVPE - Implementação das Estratégias, utilizando o Módulo Plano de Ação do BSC, com periodicidade mensal desde 2010. Este módulo permite acompanhar a execução das iniciativas e o monitoramento da situação das necessidades (m2013) dos planos pelas unidades organizacionais. Além disso, detalha a situação das necessidades em relação às aprovações; responsáveis; prazos e custos; percentual acumulado de realização física e financeira e ações requeridas para eliminar dificuldades e barreiras. O acompanhamento é realizado pelo DPPE, pelos líderes de OE com a cooperação dos responsáveis pelas iniciativas e GT, além da Direção, que acompanha a qualquer momento a implementação dos planos utilizando o BSC. A **Direção monitora a situação da implementação das iniciativas (planos de ação)** em reuniões trimestrais. Essa prática está inter-relacionada com a análise do desempenho e o monitoramento dos resultados dos indicadores estratégicos e operacionais (1.4c).



CLIENTES

3 – Clientes

3.1 Análise e desenvolvimento de mercado

a) Análise e segmentação de mercado e definição de clientes-alvo

O mercado atual da Copasa é analisado, pela SPCM, desde 1998, utilizando os dados que compõem o Sistema Comercial como projeções de faturamento, receita e consumo, que são controlados, mensalmente, por meio de relatórios gerenciais, disponibilizados às unidades organizacionais e na página da Comercial na intranet (PGP DVDC - Projeções dos Dados Comerciais). Em relação ao **mercado potencial a análise é feita pelo DPNN e Diretorias de Operação**, desde 2007, quando é realizada a negociação das concessões com o poder concedente (prefeituras), sendo elaborada a sinopse com dados do sistema de água e esgoto existente e do sistema proposto com o investimento necessário. As localidades onde a Copasa ainda não presta serviços no Estado de MG são agrupadas no relatório “Plano de Expansão de Mercado”, de acordo com o porte e o serviço a ser oferecido, sendo definidos planos de ação. O Plano de Expansão e o acompanhamento das etapas das negociações, bem como orientações sobre renovações de concessões e metas estão disponíveis na Intranet. Os resultados consolidados das análises de mercado realizadas pela SPCM, DPNN e unidades operacionais são utilizados no processo de revisão do PE, sob a responsabilidade do DPPE (2.1c). É considerado também a estrutura demográfica e crescimento populacional, oferta e demanda de água e impactos de mudanças climáticas.

A Copasa **segmenta seu mercado**, desde 1974, por categoria de usuário em Residencial, Comercial, Industrial, Pública e Social, considerando como **critérios** as características de utilização do imóvel e condições socioeconômicas dos clientes (Figura P1.7). Tendo como referência as diretrizes da Política de Gestão Comercial realiza também atualizações cadastrais dos clientes, no SICOM, em decorrência das revisões cadastrais, solicitações dos clientes e informações coletadas em campo (PGP DVFA Cadastro de Clientes). Os “Relatórios de Divergências Cadastrais” gerados no SICOM, diariamente, são disponibilizados às unidades organizacionais para ações corretivas. Em 2011, com a implantação da nova estrutura de cadastro, passou a identificar distintamente o usuário e o imóvel, garantindo maior confiabilidade nos registros. Desde 2012, a análise qualitativa do banco de dados, utilizando o software ACL (PGP DVFA - Análise Banco de Dados), permite identificar inconsistências no sistema, mantendo a atualização cadastral.

Os **clientes-alvo são definidos** para todas as unidades usuárias (imóveis) do seu mercado de atuação, conforme **critérios** definidos na Lei Federal 11.445/2007 que estabelece que os serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário são essenciais e devem ser universalizados. Desde 1974, esses clientes são classificados em reais, factíveis ou potenciais segundo critério de conexão à rede e cadastrados segundo os parâmetros de consumo (Figura P1.8). Essa classificação é controlada por meio da análise dos relatórios gerados no SICOM.

b) Necessidades e expectativas e comportamento dos clientes

As **necessidades e expectativas dos clientes são identificadas** por meio dos canais de relacionamento, realização de pesquisas, análise dos registros do SICOM e acompanhamento das mídias, pela SPCM, SPCA, OVDR e Diretorias de operação, em conformidade ao OE “Garantir a satisfação dos clientes e aumentar sua percepção de valor sobre os serviços”. Os canais de relacionamento que recebem, desde 1974, diariamente, solicitações, reclamações e sugestões dos clientes são **acompanhados e monitorados** pelas unidades responsáveis conforme apresentado na Figura 3.2.1. A ampliação e incorporação da gestão das reclamações em relação à Copasa no “Reclame Aqui” - maior *site* de reclamações e reputação *on line* da América Latina - (m2011) e a inclusão do *facebook*, em 2013, como mais um canal de relacionamento disponibilizado aos clientes, possibilitaram uma maior abrangência na identificação das necessidades. Adicionalmente, essas **necessidades e expectativas são identificadas**, bianualmente, por meio das Pesquisas de Opinião Pública (3.2d) que contém opções previamente identificadas para os serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário. A dimensão “Necessidades e Expectativas em Relação aos Serviços Prestados”, contém opções previamente identificadas para o serviço de abastecimento de água: qualidade, regularidade, pressão, preço e agilidade e para o serviço de esgotamento sanitário: qualidade do serviço, tratamento, preço e agilidade, além de campo aberto para registro de outras necessidades e expectativas percebidas pelos clientes. Os dados tabulados e consolidados por localidade, distrito, departamento e diretoria são **analisados** nas reuniões do sistema de liderança e estabelecidas ações para atendimento às necessidades e expectativas dos clientes (PGP - Medição da Satisfação dos Clientes).

Os **comportamentos dos clientes são identificados e analisados**, desde 1998, mensalmente, pela SPCM e Diretorias de Operação, a partir de informações registradas no SICOM como serviços solicitados, variação de consumo, sanções aplicadas, arrecadação e inadimplência. O controle é realizado por meio de relatórios do SICOM (PGP DVDC - Relatório Gerencial Comercial). A **identificação e análise dos comportamentos dos clientes** são também realizadas no acompanhamento de suas manifestações nos jornais, revistas, emissoras de rádio e TV, etc., permitem estabelecer ações estratégicas de comunicação, relacionamento e *marketing*, para preservar e fortalecer a imagem da Empresa. A DVIP acompanha, diariamente, as notícias veiculadas, monitora as manifestações dos clientes por meio do *clipping* eletrônico e avalia, mensalmente, o relatório “Análise de Mídia”. Os casos de maior relevância são discutidos nas reuniões da SPCA. (PGP DVIP - Comunicação Interna e Externa). A **tradução em requisitos** acontece na análise das manifestações dos clientes registradas no SICOM, nos canais de relacionamento (Figura 3.2.1), nas mídias e na Pesquisa de Opinião Pública. Tais requisitos, considerando inclusive os estabelecidos nas legislações específicas do saneamento, são utilizados também para definir os requisitos para produtos e processos (7.1a). O controle é realizado por meio de relatórios do SICOM, “Análise de Mídia”,

acompanhamento dos canais de relacionamento, indicadores e das legislações e normas. Os principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho estão apresentados na Figura 3.1.1.

Grau (*)	Necessidades e Expectativas	Requisitos	Indicadores	
1ª	Água de boa qualidade	Qualidade da água distribuída	APPA	8.5.30
2ª	Regularidade no fornecimento de água	Abastecimento contínuo	COAB	8.5.31
3ª	Preço (água)	Preço acessível	ISC08	8.2.5
4ª	Prontidão e agilidade no atendimento (água)	Menor tempo de operação, execução e resposta.	ICM10 EFAT	8.3.10 8.3.18
1ª	Preço (esgoto)	Preço acessível	ISC08	8.2.5
2ª	Prontidão e agilidade no atendimento (esgoto)	Atendimento aos prazos e serviços e qualidade no atendimento e serviço executado	ICM10 EFAT	8.3.10 8.3.18
3ª	Serviço de esgotamento sanitário com qualidade	Rede de esgoto desobstruída e sem refluxo	ISP13	8.5.9
4ª	Tratamento de esgoto	Remoção de Material orgânico	CRES	8.5.35

Figura 3.1. 1 – Principais requisitos e indicadores de desempenho (*Grau de importância determinado pelo cliente - ordem crescente)

O grau de **importância relativa das necessidades e expectativas** (Figura 3.1.1) é determinado pelo próprio cliente no registro das manifestações no SICOM, formulário da Pesquisa de Opinião Pública. A SPRS coordena a participação dos empregados em grupos de trabalho, em conjunto com a ARSAE-MG, para estudo e elaboração das normas regulatórias, contribuindo na **tradução das necessidades** dos clientes em requisitos. A partir desse envolvimento, as unidades afetas promovem adequações, melhorando os processos, produtos e serviços, de **forma a antecipar** o atendimento aos requisitos que serão estabelecidos. A Copasa não identificou a necessidade de utilização de **redes para ampliar o conhecimento sobre os clientes-alvo**.

c) Desenvolvimento da marca

O **desenvolvimento da marca** com o propósito de criar credibilidade, confiança e imagem positiva no mercado é coordenado pela SPCA, atendendo às diretrizes: “Promover, incentivar, estimular e divulgar ações que consolidem a marca e a reputação da Empresa” e “Fazer com que a marca e a reputação da Copasa sejam um diferencial de negócio” da Política de Comunicação Social. A Copasa **desenvolve** sua marca, continuamente, por meio da prestação de serviços com qualidade, realização de campanhas publicitárias para divulgação de novos empreendimentos e de programas socioambientais. A manutenção dos seus valores, a qualidade dos seus produtos e serviços e o pronto e eficaz atendimento, aumentam o nível de credibilidade e confiança dos clientes e reforçam a identidade da Copasa, tornando sua marca reconhecida. A partir de 2013, campanhas de valorização dos serviços de esgotamento sanitário, focadas no plano de expansão de mercado e reputação da marca, passaram a ser realizadas.

O registro no INPI (PGP DVDP - Obtenção de Registro de Marca) fortalece a imagem da Empresa e garante **proteção** da marca. O controle é realizado pelo registro das marcas em planilha eletrônica e consultas semanais à revista do INPI para identificar possíveis fatos que necessitem ajustes por meio de medidas tomadas pela SPAT com apoio de empresa especializada. A criação do slogan “A Água de Minas” foi desenvolvida com a participação dos empregados com base no PE, que orienta os elementos de *marketing* e comunicação. A identidade visual da **marca Copasa é protegida** com base no Manual de Identidade Visual - Construção da Marca, disponibilizado na intranet, onde é apresentada em várias versões e tamanhos para que seja sempre utilizada de forma padronizada, expressando por meio da imagem, a unidade e o dinamismo da Empresa. A **marca Copasa é monitorada** por meio do acompanhando da Central 115, das manifestações pelo site da Empresa e da mídia e avaliação da imagem (4.2e). As premiações recebidas são também uma forma de **monitoramento** da marca e demonstram o seu reconhecimento: 1º lugar no Prêmio Ouro Azul (2012), PNQS (troféu Quiron Diamante) das Diretorias Norte (2011), Centro-Leste, Sudoeste (2012) e Metropolitana (2013); Premiação em 2013 (pelo 2º ano consecutivo) pelo anuário Época Negócios 360º, na categoria Água e Saneamento; Inclusão pela 4ª vez consecutiva em 2013 no ISE da BM&FBOVESPA. A **marca Copasa é divulgada** aos clientes e mercados, pelos principais meios: no site da Empresa, fatura de água, frota de veículos, placas de sinalização, outdoors, documentos e ativos patrimoniais, uniformes, participação e promoção de eventos, folders, cartazes e panfletos, instalações da Empresa e nas ações dos programas educativos e institucionais. A divulgação foi intensificada por campanhas de mídia, por meio da disseminação de informações e notícias sobre a Copasa na imprensa pela SPCA, conforme descrito nos padrões PGP DVIP - Publicidade e Marketing (PGP DVIP - Comunicação Interna e Externa; PGP DVIP - Desenvolvimento de Sites e Publicação no Ambiente WEB).

A Copasa **avalia os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito da marca**, com a prática de Pesquisa de Opinião Pública (3.2d), sob a responsabilidade das Diretorias de Operação. De forma complementar, a SPCA, com o apoio de Agência de Publicidade e de Instituto de Pesquisa, realiza a pesquisa “Avaliação dos Serviços e Imagem da Copasa” (3.1e).

d) Divulgação de produtos e informação aos clientes e ao mercado

A **divulgação aos clientes e ao mercado, dos produtos e informações importantes, incluindo os cuidados necessários ao seu uso e os riscos envolvidos, bem como as ações de melhoria** é feita desde 1974, por meio dos canais de relacionamento (3.2a), nas faturas de água e esgoto, mala direta, Relatório de Qualidade da Água, ações educativas, nas mídias, *folders*, cartazes e panfletos. Tendo como referência os OE “Fortalecer a imagem” e “Garantir a satisfação dos clientes e aumentar sua percepção de valor sobre os serviços”, essa divulgação reforça a imagem da Empresa e aumenta o nível de transparência, credibilidade e confiança em relação ao seu produto.

Nas faturas de água e esgoto, desde 1998, são divulgadas mensagens e informações institucionais, comerciais e de utilidade pública, tais como: qualidade da água, cálculo tarifário, entre outras (PGP DVAM - Criação, divulgação de mensagem em conta). Desde 2013, a Copasa divulga nas faturas a média diária de consumo em litros. Malas diretas são entregues aos clientes, desde 2003, seja nas rotinas operacionais, nas visitas dos leituristas aos imóveis ou em campanhas específicas. Exemplos de Malas diretas e as informações divulgadas estão apresentados na Figura 3.1.2, conforme a NP 82-004/1 - Mala Direta (PGP DVAM - Criação, Confecção e Controle de Malas Diretas). O controle da prática é realizado pelo acompanhamento dos canais de relacionamentos, por meio de relatórios do SICOM e planilhas específicas da área comercial.

Mala Direta	O que Divulga	Quem divulga	Onde Divulga	Quando Divulga
Água. Como obter a ligação.	Serviço de ligação de água.	Atendente	Agência de Atendimento	No ato da solicitação de ligações de água.
Esgoto. Como obter a ligação.	Serviço de ligação de esgoto.	Atendente	Agência de Atendimento	No ato da solicitação de ligações de esgoto.
Teste de Vazamento	Dicas e orientações para localização e correção de vazamentos.	Leiturista	Nos imóveis visitados	No ato da leitura.
Cuidados essenciais com sua caixa d'água.	Cuidados no correto armazenamento de água.	Atendente e equipe Operacional	Agência de Atendimento e eventos públicos	Disponível no display de atendimento.
Converse com a Copasa e volte a ter água tratada.	A disponibilidade da Copasa para negociar.	Leiturista	Nos imóveis factíveis	Quando da entrega das faturas de água.
Estamos trabalhando para trazer melhorias para você.	Realização de obras, pedindo compreensão da comunidade.	Equipe Operacional	Locais de execução de obras	Antes da execução das obras de melhoria.
Copasa presente na sua vida.	Informações básicas da fatura.	Leiturista	Anexa à primeira fatura de água	Na entrega da primeira fatura de água.

Figura 3.1. 2 – Exemplos de Mala Direta

As ações educativas como programas, visitas e palestras sobre o uso racional de água, desde 2003, sensibilizam e conscientizam os clientes (empresas, indústrias, hospitais, escolas e órgãos públicos) com informações sobre saneamento, saúde, produtos, processos, valores e princípios organizacionais. A cada evento, são realizadas pesquisas para medir a satisfação e obter sugestões dos participantes e são elaboradas planilhas específicas, permitindo controlar, avaliar e melhorar a prática (PGP DVAM - Educação para o Consumo da Água e PGP DVRC - Implementação do Programa Chuá). Essas ações promovidas pela SPCM e SPCA contribuem para o desenvolvimento sustentável (4.1e). Desde 2013 com a inclusão do Dia Mundial do Banheiro no calendário de eventos, a Empresa trata o tema “esgoto” de forma criativa, com foco na utilização das redes, benefícios da ligação e tratamento do esgoto sanitário, bem como demais questões ambientais. Nas interrupções programadas e emergenciais que podem afetar o abastecimento e, conforme sua abrangência, são realizadas reuniões da DVMO com a SPCA e áreas envolvidas, onde são estabelecidas ações estratégicas de comunicação (PGP DVIP Publicidade e Marketing). A partir de 2011, conforme a relevância, são disparados e-mail marketing aos clientes, antecipando e garantindo agilidade ao processo e minimizando o desconforto à população. (PGP DVRC Suporte ao Relacionamento com o Usuário).

O Relatório de Sustentabilidade (PGP DVRS Relatório de Sustentabilidade) **divulga** os avanços nos segmentos ambiental, social, mercadológico e financeiro, e o Relatório de Qualidade da Água, desenvolvido para todas as cidades atendidas, **divulga** informações e valores de referência sobre a qualidade do produto. Ambos os relatórios são disponibilizados no *site* da Copasa. O controle dos relatórios é realizado na análise, tratamento e consolidação das informações que comporão os relatórios.

O reconhecimento e a conquista de premiações (3.1c), consagram a Empresa como referência de melhoria contínua do desempenho e da qualidade dos produtos. As ações de comunicação são elaboradas e validadas, pela unidade comercial e de comunicação, com base em leis, normas e padrões corporativos, **assegurando** assim, a **clareza, autenticidade e conteúdo adequado** das mensagens divulgadas. Os **níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito dos produtos e ações são avaliados** pelas Pesquisas de Opinião Pública (3.2d), sob a responsabilidade das Diretorias de Operação.

e) Avaliação da imagem perante clientes e mercado

As Diretorias de Operação e a SPCA atuam na **avaliação da imagem perante os clientes e mercados**, por meio de pesquisas estruturadas para medir a satisfação, atendendo à diretriz “Avaliar sistematicamente a percepção da marca e da reputação da Empresa”, da Política de Comunicação Social e identificam oportunidades de melhoria junto à comunidade em eventos, reuniões, palestras, destacando-se o programa Chuá (4.2c).

As Diretorias de Operação realizam, bianualmente, pesquisas de Opinião Pública (3.2d). Além disso, a SPCA, com apoio de agência de publicidade e de Instituto de Pesquisa, realiza desde 2004, sob demanda, a pesquisa “Avaliação dos Serviços e Imagem”, abrangendo os municípios de interesse para a manutenção e expansão do mercado. A pesquisa verifica o grau de aceitação do cliente quanto aos serviços de água e esgoto, orientando as ações de comunicação, relacionamento e marketing contidas no documento “Marketing e Crescimento Sustentável”, disseminado junto às Diretorias, Departamentos, Superintendências e distritos operacionais com a finalidade de apoiar a expansão do mercado a partir do diálogo com o “poder concedente”, com foco na qualidade dos serviços e na satisfação dos clientes (PGP DVIP - Avaliação dos Serviços e Imagem). Em 2011, além da pesquisa quantitativa foi adotada a pesquisa qualitativa, trazendo mais detalhes e informações das cidades pesquisadas, sendo o

resultado discutido e avaliado junto às unidades organizacionais demandantes (PGP DVIP – Avaliação dos Serviços e Imagem da Copasa). A prática é controlada por meio de relatórios por localidade, disponibilizados na intranet.

Os atributos que caracterizam a imagem estão apresentados na Figura 3.1.3 e são intrínsecos aos aspectos essenciais dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário. **Esses atributos estão definidos** em legislações específicas que estabelecem diretrizes para o saneamento básico e, também são identificados na análise do ambiente externo. O atributo “solidez e sustentabilidade” deve ser percebido, especialmente pelo poder concedente, como diferencial da Empresa quando da avaliação das alternativas de prestação de serviço no município (departamento municipal, sistema autônomo, empresa estadual ou iniciativa privada). Alinhadas ao OE “Fortalecer a imagem” e “Garantir a satisfação dos clientes e aumentar sua percepção de valor sobre os serviços”, as **principais ações para consolidação desses atributos** são estabelecidas pelas áreas corporativas pertinentes e estão apresentadas na Figura 3.1.3.

Atributos da Imagem	Ações para consolidação dos atributos
Qualidade dos produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> Determinação dos requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos principais das unidades da Copasa, durante a elaboração dos projetos de engenharia – SPEG (7.1c); Padronização dos processos principais da cadeia de valor – Diretorias de Operação (7.1e, 71f); Capacitação de empregados com foco no cliente e mercado de atuação – SPRH (6.2a); Atuação da OVDR a para atendimento às reclamações, insatisfações e denúncias que não foram solucionadas satisfatoriamente pelos canais habituais de atendimento – OVDR (Figura 3.2.1); Iniciativas estratégicas (2013): “Garantir a qualidade dos produtos água tratada e esgoto tratado”, “Garantir a qualidade dos serviços de água e esgoto”, “Estabelecer estratégias e rotinas de valorização dos serviços”, “Identificar macroprocessos (ponta a ponta) e implantar gestão por processos”, “Implantar plano diretor integrado de automação industrial” e “Aprimorar o processo de prospecção e implantação de novas tecnologias”.
Responsabilidade Socioambiental	<ul style="list-style-type: none"> Eventos e programas educativos promovidos junto às comunidades – SPCA e Diretorias de Operação (4.2b); Programa Ampliando Horizontes – SPCA (4.1e). Iniciativas estratégicas (2013): “Reavaliar e implantar a política de atuação ambiental da Empresa” e “Reavaliar e implantar a política de atuação social da Empresa”
Agilidade e Assertividade na Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de material de divulgação específico para cada novo empreendimento de grande porte como implantação de uma estação de tratamento de esgoto, buscando aumentar a percepção de valor em relação ao serviço prestado – SPCA (1.2e); Criação do Jornal Vida e Saúde (2012) para conscientizar a população quanto ao benefício do tratamento do esgoto e preservação do meio ambiente – SPCA (1.2e) Atuação na formação de porta-vozes melhorando o relacionamento com a imprensa – media training (m2013) – SPCA (1.2e); Divulgação de informações de interesse dos clientes mensalmente nas faturas de água – SPCM (3.1d); Divulgação em redes sociais (m2011) de informações sobre paralisações programadas, obras e serviços que possam causar impacto à população, aumentando a abrangência da comunicação de fatos importantes – SPCA (Figura 3.2.1). Criação de páginas web com informações específicas de cada cidade operada pela Empresa, ampliando e facilitando o acesso a informações locais pelos clientes (m2013) – SPCA (Figura 3.2.1). Iniciativas estratégicas (2013): “Estabelecer estratégias de comunicação com foco no fortalecimento da imagem”, “Estabelecer estratégias de relacionamento com foco no fortalecimento da imagem” e “Aprimorar política de marketing com foco no relacionamento com os clientes e não clientes visando o fortalecimento da percepção de valor sobre os serviços”.
Solidez e Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> Adoção da estrutura de governança corporativa com conjunto das práticas inter-relacionadas: Assembleia Geral dos Acionistas, Reunião do Conselho Fiscal, Reunião do Conselho de Administração e Reunião da Diretoria Executiva – PRE (1.2d); Estabelecimento de regras de conduta e tratamento das questões éticas (1.1c); Iniciativas estratégicas (2013): “Fortalecer a estrutura de governança”, “Definir e implantar a gestão de riscos” e “Aprimorar e implementar modelo econômico-financeiro de longo prazo de forma sustentável”.

Figura 3.1. 3 – Atributos da imagem e principais ações

3.2 Relacionamento com clientes

a) Canais de interação com os clientes

A SPCM, SPCA e OVDR atuam em conjunto no processo de relacionamento com o cliente e **estabelecem os canais de interação com os clientes**, em alinhamento com as diretrizes: “Estabelecer processos de relacionamento, levando em conta as peculiaridades regionais e as necessidades dos diversos públicos” da política de Comunicação Social e “Ampliar os canais de acesso e a melhoria do relacionamento com os clientes” da política de Gestão Comercial, buscando abranger todos os segmentos de mercado, de forma a permitir disponibilidade de comunicação, atualização tecnológica e um atendimento personalizado para segmentos de grandes consumidores comerciais e industriais. Esses canais são **divulgados** nas faturas de água ou esgoto, agências de atendimento, malas direta, *call center*, mídia e site da Copasa. Na Figura 3.2.1 estão **apresentados os principais canais de interação**, as formas de **monitoramento** e melhorias implantadas.

Canais	Descrição	Registro e Tratamento	Resposta	Monitoramento
Agências de Atendimento e Escritórios locais (Instalações nas localidades que não há agência) 1974	Atendimento presencial ao cliente e sociedade em geral, definido de acordo com o Manual de Padronização de Agências de Atendimento. São disponibilizados formulários da Pesquisa De Sua Opinião e o Livro do Cliente (m2011) para registro	Atendentes geram OS no SICOM com protocolo do atendimento e as demandas são priorizadas segundo prazos preestabelecidos. A instalação dos terminais de autoatendimento (m2012) agiliza o atendimento. Os formulários de pesquisa e o	Fornecimento de Orientações e informações de imediato. As equipes operacionais disponibilizam a resposta da OS no SICOM para consulta do cliente com o nº do protocolo pelo 115 ou nas agências. As	O SIGA (2006), implantado nas agências de maior porte, controla o tempo de atendimento, número de serviços e senhas solicitados, horário de maior movimento, permitindo acompanhar a atuação

		de manifestações. A implantação do Agende Fácil Copasa (m2011) permite o agendamento do local, dia e hora para atendimento. PGP DVAM - Acompanhamento e controle do atendimento das agências.	Livro do Cliente são analisados na agência e se necessário, geradas OS.	manifestações registradas nas pesquisas e no livro do cliente são respondidas via e-mail ou telefone.	das agências. Os relatórios mensais são encaminhados aos Distritos e publicados na Intranet, permitindo e melhorar o grau de satisfação do cliente.
	Central de Relacionamento com o Cliente 1980	Call Center contratado para atender aos clientes pelo telefone 115, fornecer informações e orientações de natureza operacional, comercial e institucional e registrar demandas, durante 24 h. O cadastro de e-mails e celulares dos clientes durante o atendimento agiliza a comunicação de informações operacionais com o envio de e-mail marketing (m2011). PGP DVRC – Relacionamento com o Usuário.	Atendentes geram OS no SICOM com protocolo do atendimento. As demandas comerciais e operacionais, automaticamente enviadas às unidades operacionais no SICOM, são priorizadas segundo prazos preestabelecidos. As emergenciais são encaminhadas via e-mail aos distritos, agilizando o atendimento (m2013).	As orientações e informações são fornecidas de imediato. As equipes operacionais disponibilizam a resposta da OS no SICOM e o cliente pode consultá-la com o número do protocolo pelo telefone 115 ou nas agências.	Centralizado em Belo Horizonte (m2013), o atendimento é realizado e monitorado, diariamente, por empresa contratada. Ao final de cada atendimento, o cliente é convidado a participar da Pesquisa de Satisfação, que garante a qualidade do atendimento (m2013). É previsto em contrato os indicadores que comporão a Nota de Avaliação.
Site da Copasa	Site 1998	Incorporação contínua de notícias e de novos canais de informações, como <i>twitter</i> , <i>blog</i> , programa “Conta com a Gente”, Tour Virtual (m2011) e TV Copasa versão web (m2012) que permitem o acesso visual às instalações da Empresa e a divulgação das ações positivas.	Os clientes obtêm informações, registram suas manifestações, solicitam serviços, conhecem melhor a Empresa, seus valores e princípios e acompanham os pregões eletrônicos de licitações. A criação de páginas <i>web</i> com informações específicas de cada cidade, amplia e facilita o acesso a informações locais pelos clientes (m2013). PGP DVIP - Desenvolvimento de Sites e Publicação no Ambiente Web.	Os pregões eletrônicos são disponibilizados on-line, bem como seus resultados e as respostas das manifestações registradas na Ouvidoria podem ser consultadas com o nº de protocolo no site, conforme a escolha do cliente.	Diariamente, a DVIP monitora a quantidade de acessos dos clientes às sessões do <i>site</i> e gera o Relatório Anual de Acessos às Sessões no banco de dados do <i>site</i> .
	Agência Virtual 2002	Disponibiliza no <i>site</i> da Copasa parte dos serviços prestados numa agência de atendimento, como exemplo: emissão de 2ª via das contas e informação de leitura do hidrômetro (m2011), entre outros; oferecendo ao cliente conforto, segurança e agilidade. PGP DVAM Manutenção da Agência de Atendimento Virtual.	Cliente preenche os dados necessários na sessão da Agência Virtual que gera automaticamente OS no SICOM. As demandas registradas são enviadas às unidades operacionais, e atendidas conforme prazos preestabelecidos.	As equipes operacionais disponibilizam a resposta da OS no SICOM e o cliente pode consultá-la com o número do protocolo pelo telefone 115 ou nas agências.	Mensalmente, é gerado no SICOM o “Relatório Serviços Gerados pela Internet” que permite monitorar a quantidade e os tipos de serviços. Diariamente, a DVIP monitora , o número de acessos diários a essa sessão do <i>site</i> .
	Fale Conosco 2002	Permite pelo <i>site</i> da Copasa e pelo Portal do Governo de Minas Gerais, o registro de demandas operacionais, comerciais e institucionais. PGP DVRC - Suporte ao Relacionamento com o Usuário.	O cliente preenche o formulário do Fale Conosco no <i>site</i> do Governo de Minas Gerais ou no <i>site</i> Copasa. Este formulário é direcionado ao Fale Conosco do Portal do Governo de Minas. A SPCA/DVRC analisa essas demandas, responde imediatamente ou encaminha e-mail às unidades responsáveis pela solução.	As unidades organizacionais encaminham, via e-mail, as respostas que são registradas pela DVRC no Portal do Governo de Minas, que automaticamente envia e-mail ao cliente. Prazo de resposta: 48h.	O Portal do Governo de Minas realiza pesquisa de satisfação quanto à qualidade da resposta ao cidadão (m2014). Com essa pesquisa a DVRC acompanha, diariamente, a qualidade do atendimento e gera o Relatório Mensal de Acompanhamento. A DVIP monitora , o número de acessos diários a essa sessão do <i>site</i> .
	Sites Colaborativos 2006	Atendimento integrado à Central de Relacionamento com o Cliente, realizado por uma equipe de assistentes que atendem e esclarecem aos clientes, demandas registradas nos <i>sites</i> “Portal do Governo de Minas” (SEPLAG) e “Reclame Aqui”. A ampliação e incorporação da gestão das reclamações em relação à Copasa no “Reclame aqui” (m2011),	O cliente registra demandas em formulários no Portal do Governo de Minas e no Reclame Aqui. As demandas registradas no site do Reclame Aqui, são visualizadas e copiadas por meio do site RA Responde para o formulário do Fale Conosco do Portal Minas. A DVRC acessa, analisa e encaminha as demandas às	As unidades organizacionais encaminham a resposta via e-mail à DVRC que a registra no site específico. O Reclame Aqui permite ao cliente replicar a resposta ou avaliá-la, encerrando o relacionamento.	Mensalmente, a DVRC recebe do Governo do Estado de Minas Gerais, via e-mail, o Relatório IAC - Índice de Atendimento ao Cidadão, que demonstra a eficiência no atendimento e permite acompanhar a prática. Com o Relatório mensal da pesquisa de satisfação do <i>site</i> “Reclame Aqui” é monitorado o atendimento

	permite avaliar qualitativa e quantitativamente o atendimento às reclamações (m2014). PGP DVRC - Suporte ao Relacionamento com o Usuário.	unidades organizacionais para solução e resposta.		da Empresa. A disponibilização da ferramenta "RA Responde" fornece maiores recursos de gestão da prática (m2014).
Ouvidoria 2007	Atendimento às reclamações, insatisfações e denúncias administrativas, contábeis e de auditoria, registradas pelo cliente no link da Ouvidoria no site da empresa e pelo telefone (m2012), que não foram solucionadas, satisfatoriamente, pelos canais habituais de atendimento. PGP OVDR - Monitoramento das solicitações <i>recebidas</i> e PGP DVRC - Suporte ao Relacionamento com o Usuário.	Os formulários registrados no site Copasa ou preenchido pela equipe de assistentes da DVRC, por telefone, são analisados pela OVDR que atua junto às unidades para solução e resposta, realiza visitas e busca melhorar as condições para atendimento ao cliente. A Direção da Empresa participa diretamente no atendimento às demandas relacionadas à sua imagem e denúncias.	No ato do registro do formulário o cliente escolhe a opção para recebimento da resposta: consultá-la com o número de protocolo no site da Copasa ou por telefone, via e-mail ou carta. Conforme sua escolha pode optar em participar da Pesquisa de Opinião.	Os relatórios trimestrais e anuais e o Índice de Reclamações Reincidentes, possibilitam a análise e identificação de oportunidades de melhoria das unidades envolvidas, o aprimoramento da qualidade dos serviços e do atendimento e o controle da qualidade das respostas da OVDR. A Pesquisa de Opinião permite conhecer o nível de satisfação do cliente em relação ao atendimento da OVDR (m2013).
Redes Sociais 2011	Interação pelo Blog, <i>facebook</i> (m2013) e <i>Twitter</i> para divulgação de interrupções no abastecimento, prestação de informações e orientações operacionais, comerciais e institucionais. PGP DVRC - Suporte ao Relacionamento com o Usuário e PGP DVIP - Comunicação Interna e Externa.	Clientes publicam suas manifestações no <i>Blog</i> , <i>facebook</i> e <i>Twitter</i> . Para formalizar as demandas, é fornecido ao cliente o link de acesso ao site da Copasa. As demandas são tratadas conforme o canal formal escolhido pelo cliente como o fale conosco, agência virtual ou ouvidoria.	A solução é informada ao cliente conforme o canal de relacionamento formal onde foi registrada a demanda.	Contratada empresa para triagem e acompanhamento diário das manifestações sobre a Copasa nas redes sociais. O software de monitoramento e gerenciamento das redes sociais está em processo de contratação para 2014, conforme o Plano de Ação da SPCA/DVIP.

Figura 3.2. 1 – Principais canais de interação com os clientes, formas de registro, tratamento, resposta e monitoramento

Os clientes do segmento grandes consumidores comerciais e industriais, com volume contratado acima 200m3/mês, desde 2007, possuem atendimento personalizado por e-mail, ofício, telefone e visitas agendadas, objetivando estreitar o relacionamento, estabelecer interlocução confiável, identificar dificuldades e pendências comerciais, administrativas e operacionais do contrato em vigor (3.2c).

b) Tratamento das solicitações, reclamações ou sugestões dos clientes

As solicitações, reclamações e sugestões formais dos clientes, recebidas, diariamente, pelos canais de relacionamento, são registradas no SICOM e em formulários, encaminhadas de **forma imediata** às unidades competentes para **tratamento**, desde 1974, conforme descrição na Figura 3.2.1. As reclamações **informais**, como as recebidas pelos empregados e publicadas nas redes sociais, são analisadas, registradas e direcionadas para um canal específico, tendo o mesmo tratamento das formais. O controle da prática é realizado por meio da análise dos relatórios do SICOM e do acompanhamento dos canais de relacionamento. As Diretorias Operacionais, PRJU, SPCM, SPCA e OVDR atuam em conjunto no **tratamento** das manifestações dos clientes, alinhadas ao OE "Garantir a satisfação dos clientes e aumentar sua percepção de valor sobre os serviços".

Desde 2011, as demandas registradas no SICOM geram um número de protocolo com prazo de atendimento preestabelecido para cada tipo de serviço. Com este número, informado no ato do registro, o cliente e a Empresa, acompanham todo o processo desde o momento da geração da OS até a resposta com a solução para a demanda. Diariamente, é emitido o "Relatório Sintético de Serviços Acumulados e a Vencer" que permite a análise e o acompanhamento das transações com os atuais e novos clientes. O pronto e eficaz atendimento de cada demanda é garantido por meio de uma programação de serviços de forma a obedecer e respeitar as prioridades estabelecidas de acordo com a ordem de recebimento da solicitação e grau de impacto aos clientes, à sociedade e imagem da Empresa. Em situações emergenciais, equipes operacionais de plantão 24 horas e/ou sobreaviso realizam o atendimento imediato e tomam as providências. A partir de 2013 as demandas emergenciais passaram a ser enviadas, via e-mail, aos distritos operacionais, garantindo agilidade ao processo.

As manifestações oriundas do Ministério Público, PROCON, TCE/MG e demais Órgãos Públicos externos, desde 1994, são **analisadas, tratadas e respondidas** com auxílio e subsídios da unidade competente, observando-se sempre os prazos estipulados. A minuta de resposta ou a defesa administrativa é elaborada e encaminhada ao solicitante, nos prazos determinados ou prorrogados (PGP DVST - Procedimentos Administrativos). O controle é feito pelo Procurador Jurídico e seus Gerentes, que utilizam de leis e normas vigentes para analisar e verificar a aplicação legal, e também pela Auditoria Externa, representado pelo Tribunal de Contas e Ministério Público.

c) Acompanhamento das transações com os clientes

O **acompanhamento das transações com os clientes** é realizado por meio de relatórios, pesquisas e atendimentos personalizados, alinhado ao OE "Garantir a satisfação dos clientes e aumentar sua percepção de valor

sobre os serviços”. As solicitações e reclamações dos clientes, registradas no SICOM, desde 1998, são **acompanhadas** pelas unidades operacionais, que programam o atendimento, considerando as datas de geração das OS, a ordem de recebimento, o grau de impacto aos clientes e prazos de execução, gerando soluções rápidas e eficazes. O **acompanhamento** e a análise dessas demandas são realizados por meio do Relatório Sintético de Serviços Acumulados e a Vencer, emitido diariamente no SICOM.

Sob a responsabilidade da SPCM, desde 2005, a pesquisa pós-venda é aplicada, diariamente, após a execução das novas ligações de água ou esgoto para obter informações quanto à qualidade do atendimento, abordando aspectos de limpeza do local, cumprimento dos prazos, utilização de uniforme pelos empregados, sinalização no local da obra, execução da recomposição e avaliação geral dos serviços (PGP DVRC - Relacionamento com o usuário). O controle da prática é feito por OS geradas e resultados lançados no SICOM. Quando o cliente mostra-se insatisfeito com o serviço, gera-se nova OS para que o distrito faça as correções e, quando identificada a necessidade de melhorias na prestação de serviços, é registrada a causa e elaborado plano de ação. A partir de 2011, o resultado mensal das pesquisas, disponibilizado na intranet, é consolidado por distrito, departamento e Copasa como um todo, possibilitando a análise de tendência em relação aos últimos treze meses. Aprimorada em 2014, a Pesquisa passou a ser realizada em todas as localidades, garantindo maior abrangência (PGP - DVAM Acompanhamento da Pesquisa Pós-venda).

Para o **acompanhamento das transações com grandes consumidores e clientes contratados**, as Diretorias de Operação, realizam atendimento personalizado com visitas, quando pertinente, objetivando estreitar o relacionamento, estabelecer interlocução confiável, identificar dificuldades, pendências e situações não previstas de caráter comercial, administrativo e operacional do contrato vigente. O controle é realizado pelo acompanhamento de relatórios do SICOM. As demandas de clientes industriais e comerciais que requerem conhecimentos técnicos específicos e que incluem despejo de efluentes não domésticos na rede de esgoto são atendidas e acompanhadas, conforme procedimentos e controles estabelecidos no Programa de Recebimento e Controle de Efluentes não Domésticos (PRECEND).

Sob a coordenação do DPNN, as Diretorias de Operação analisam as concessões de água e esgoto vincendas, acompanhando as renovações para as localidades já operadas pela Empresa. Quando da assunção ou renovação de concessões são analisados estudos de viabilidade econômico-financeira para identificar a melhor solução técnica, operacional e financeira e garantir sua eficácia, obtendo a aprovação da Direção para o prosseguimento do processo (1.3d). A **inserção de novos produtos no mercado** (7.1b) é **acompanhada** pelas Diretorias de Operação com apoio da SPCA que gerencia a comunicação e campanhas publicitárias para apoio à expansão de mercado (PGP DVIP - Comunicação Interna e Externa). Desde 2013, os estudos de viabilidade são elaborados pelos distritos e departamentos operacionais com análise técnica do DPNN (PGP DVCO - Estudos de Viabilidade Econômico-Financeira de Concessões). Adicionalmente, são realizadas pesquisas (3.1e) para verificar o grau de aceitação da população quanto aos novos serviços e produtos da Empresa (PGP DVIP - Avaliação dos Serviços e Imagem da Copasa).

d) Avaliação da satisfação, fidelidade e a insatisfação dos clientes

Por meio de pesquisas e análises de informações no SICOM e da evolução da expansão do seu mercado de atuação, as Diretorias de Operação, DPNN, SPCM e SPCA atuam na **avaliação da satisfação e insatisfação e fidelidade dos clientes**, alinhadas ao OE “Garantir a satisfação dos clientes e aumentar sua percepção de valor sobre os serviços”. Sob a responsabilidade da SPCA, a DVRC, desde 2013, realiza pesquisas de satisfação. Na Central de Atendimento 115, ao final de cada atendimento telefônico, o cliente é convidado a participar da pesquisa de satisfação, que **avalia** o atendimento à sua solicitação, ou seja, se houve geração de OS e a qualidade do atendimento telefônico. No Relatório de Avaliação de Desempenho – Pesquisa de Satisfação – é registrado o resultado dessa pesquisa e as respostas da última pergunta comporão o índice de qualidade (PGP DVRC - Relacionamento com o usuário).

Apresentada pelo *site* Reclame Aqui (empresa externa), a pesquisa de satisfação do cliente, desde 2012, **avalia** qualitativa e quantitativamente o atendimento às reclamações registradas no *site* em relação à Copasa. Os dados desta pesquisa compõem um relatório mensal para **avaliação** do atendimento prestado pela Empresa (PGP DVRC - Suporte ao Relacionamento com o Usuário). A pesquisa de Opinião Pública, desde 2004 é realizada, bianualmente, pelas Diretorias de Operação, por meio de formulários que contêm questões fechadas para **avaliação da satisfação e insatisfação**, identificação de necessidades e expectativas, críticas, reclamações e sugestões dos clientes. Os dados são tabulados e consolidados por localidade, distrito, departamento e diretoria. A Copasa utiliza o resultado da questão específica da pesquisa: “Se houvesse outra empresa que fornecesse os mesmos serviços, você continuaria a usar os serviços da COPASA” para **avaliar a fidelidade** de seus clientes (PGP Diretorias - Medição da Satisfação dos Clientes). Além disso, a **fidelidade é avaliada** na análise mensal das informações sobre a situação dos imóveis factíveis (P1.8). A Política de Adesão para Imóveis Factíveis visa recuperar clientes, mediante condições especiais de parcelamento de débitos, financiamento e negociação in loco - NP 98-001/0. A prática é controlada por meio do acompanhamento de relatórios do SICOM.

Outra forma de **avaliar a fidelidade** ocorre por meio de análise das concessões de água e esgoto vincendas de forma a antecipar as renovações para as localidades já operadas, no caso específico de mercados potenciais, analisa a evolução da expansão do seu mercado de atuação como indicativo da satisfação e insatisfação dos clientes dos concorrentes, sob a responsabilidade das Diretorias de Operação, com a coordenação do DPNN. Para **avaliação da satisfação, fidelidade e insatisfação em relação a clientes de concorrentes ou de organizações de referência**, são realizadas aferições por meio da aplicação da Pesquisa de Opinião Pública nas localidades onde

a Empresa não detém a concessão de água ou esgoto. Aplica-se aos concorrentes o mesmo instrumento que avalia os serviços prestados pela Copasa. São obtidas informações comparativas estratégicas sobre as possibilidades de expansão de mercado. O registro diário das reclamações recebidas pelos canais de relacionamento apresentados na Figura 3.2.1, possibilita **avaliar a insatisfação** e seus motivos. A satisfação e insatisfação quanto à execução de novas ligações de água/esgoto, identificadas pela pesquisa Pós-venda são **avaliadas** pelas unidades operacionais (3.2c). O controle da prática é realizado pela SPCM (PGP DVAM - Acompanhamento da Pesquisa Pós-venda).

e) Análise e utilização das informações obtidas dos clientes

As Diretorias de Operação e SPCA, com apoio da SPCM e OVDR **analisam as informações obtidas dos clientes**, desde 1974, por meio dos canais de interação apresentados na Figura 3.2.1 e dos relatórios das pesquisas (3.2d), em conformidade com o OE “Garantir a satisfação dos clientes e aumentar sua percepção de valor sobre os serviços”. Os relatórios gerados pelas pesquisas, apresentados para debate nas reuniões (1.2d), **são utilizados** para desenvolver e melhorar os processos e produtos da Empresa (7.1b), intensificando a satisfação dos clientes. Essa prática é controlada por meio de relatórios específicos de consolidação das demandas e das pesquisas. Como exemplo de melhoria nos processos, a partir da análise das informações obtidas dos clientes, as Diretorias de Operação criaram em 2011 um grupo de trabalho para estudos e desenvolvimento de planos de ação para melhoria do serviço de recomposição de pavimentos e redução de odores em ETE.

f) Identificação e desenvolvimento de parcerias com clientes

A Copasa **identifica e desenvolve parcerias com clientes** conforme critérios de compartilhamento de ações estratégicas como redução de custo e melhoria da qualidade de vida, alinhada aos OE “Fortalecer a Imagem” e “Garantir a satisfação dos clientes e aumentar sua percepção de valor sobre os serviços”. Algumas dessas **parcerias são desenvolvidas** por meio de acordos entre as partes e convênios específicos e estão apresentadas na Figura 3.2.2. A **avaliação do desempenho das parcerias** é feito pelo acompanhamento de planilhas específicas desenvolvidas por empresa contratada e relatórios do SICOM.

Parceiro	Descrição	Benefícios	Periodicidade	Responsável
Hospitais e Entidades Filantrópicas	Programa Solidariédágua (2008) : destina-se a receber contribuições mensais de pessoas físicas e jurídicas, a serem debitadas nas contas de água/esgoto dos clientes doadores, em favor dos hospitais. PGP DVDC - Convênio Solidariédágua. Desde 2013, o saldo remanescente dos valores devidos às entidades passou a ser creditado em conta corrente.	Redução de custos para a entidade.	Mensal	SPCM
	Programa Conta Com a Gente (2010) : beneficia as entidades de assistência social cadastradas no Programa, garantindo-lhes subvenção de 25% na tarifa de água/esgoto e incentiva o “apadrinhamento” pelos clientes da Copasa que quiserem contribuir para o custeio das entidades. PGP DVDC - Convênio Apadrinhamento.			
Grandes Consumidores	Telemedição (2008) : solução integrada para acompanhar em tempo real o consumo de água, identificando irregularidades, desperdícios e permitindo o controle e a tomada de ações corretivas.	Gestão do consumo e redução de custos para o cliente.	Contínuo	SPCM

Figura 3.2. 2 – Exemplos de Parcerias com clientes

A Copasa não mantém parcerias com distribuidores e revendedores, conforme perfil da organização em P1D(3) e não identificou a necessidade do desenvolvimento de redes com clientes.



SOCIEDADE

4 – Sociedade

4.1 – Responsabilidade Socioambiental

a) Identificação, análise e tradução em requisitos de leis, regulamentos e normas ou códigos

Alinhada ao OE “Fortalecer a atuação socioambiental” e em atendimento às diretrizes da Política de Gestão de Processos Jurídicos “Atuar preventivamente de forma a evitar demandas prejudiciais à Empresa” e “Descentralizar os processos jurídicos”, a **identificação das leis e regulamentos aplicáveis à Copasa** é realizada, diariamente, pela PRJU em cooperação com as demais unidades da empresa por meio de: acompanhamento de publicações legislativas e normatização infralegal dos entes da federação; pesquisas em sítios eletrônicos; notas jurídicas e publicações especializadas, mantendo a empresa atualizada em relação às inovações legislativas e jurisprudenciais. Em 2010, como melhoria, foram contratados o Sistema IOB On-line Jurídico, para consultas de legislação, jurisprudência e doutrina, o que aprimorou a identificação dos requisitos legais; os serviços de consultoria para a área do Direito Administrativo; e as publicações da Editora Revista dos Tribunais, que oferecem mensalmente vasto repertório doutrinário e jurisprudencial nas diversas áreas do Direito. Normas e códigos de adesão voluntária são identificados em processos de interação da empresa com as diversas entidades da sociedade, como fóruns e eventos (4.2a). A **análise dos temas** é realizada em conjunto com as áreas atinentes, por meio de reuniões e grupos de trabalho, onde são **traduzidas** as exigências em requisitos para seu atendimento. Os **principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho** estão apresentados na Figura 4.1.1.

Leis, Regulamentos, Códigos ou Normas	Requisito	Indicador	
Portaria 2914/11	Atendimento aos padrões de potabilidade da água.	APPA	8.5.30
Contrato de Concessão	Cobertura dos serviços de água e esgoto	ATAG	8.3.13
		ATES	8.3.14
ARSAE-MG - nota técnica CRFEF/GREF 02/2013	Agilidade no atendimento	EFAT	8.3.18
DN COPAM/CERH 01/2008	Condições e padrões de lançamento de efluentes em corpos d'água	CRES	8.2.8
Processo Índice de Sustentabilidade Empresarial	Geração de valor para o acionista em longo prazo.	ISEM	8.2.7

Figura 4.1. 1 – Principais requisitos e indicadores de desempenho

De modo a **assegurar o pleno atendimento aos requisitos legais**, a PRJU estruturou reuniões técnicas mensais (m2012), nas quais são discutidos os temas mais recorrentes dos processos em curso e identificadas possíveis falhas nos procedimentos adotados pela empresa que possam causar demandas ou perdas processuais. Essas informações são encaminhadas às áreas responsáveis pela adequação dos procedimentos, com orientações. A adoção da recomendação, pela unidade responsável, é anotada em planilha e os impactos desse procedimento são medidos semestralmente, pelas Divisões da PRJU. O **tratamento de eventuais pendências e sanções relativas ao cumprimento de requisitos legais** é dado pela PRJU, em cooperação com diversas unidades da empresa. Estas prestam suporte à PRJU respondendo às questões técnicas, elaborando relatórios circunstanciados que auxiliam as defesas e outras manifestações (respostas, contranotificações etc.), assegurando maior consistência das informações nos processos judiciais e extrajudiciais. No caso de sanções recebidas pelas unidades das Diretorias, especialmente os Termos de Ajustamento de Conduta (TAC), as ocorrências são enviadas à PRJU, que providencia os procedimentos adequados a cada caso, junto aos órgãos e poderes competentes. Em 2013, como melhoria para agilizar a atuação da PRJU, acelerar os procedimentos judiciais de desapropriação e garantir maior segurança à atuação das áreas operacionais, a PRJU licitou e contratou Escritórios de Advocacia para apoio às suas atividades nos sete Departamentos Operacionais do interior do Estado, o que permitiu a redução das despesas de viagem dos advogados lotados na Procuradoria e, ainda, significativa melhoria na qualidade das manifestações processuais e dos pareceres produzidos.

Como forma de controle de suas atividades a PRJU utiliza o Sistema TEDESCO, alimentado diariamente com informações sobre os processos judiciais e administrativos. Com o objetivo de ampliar a qualificação do seu corpo jurídico, a Copasa disponibiliza a este, gratuitamente, cursos de pós-graduação. Como forma de agilizar a solução de questões legais, inclusive socioambientais, a PRJU, com apoio da DVED, promove a capacitação de empregados de outras unidades para atuarem como prepostos em processos administrativos ou judiciais.

b) Identificação dos aspectos e tratamento dos impactos sociais e ambientais adversos

Os aspectos sociais e ambientais dos produtos, processos ou instalações a serem implantados e operados são identificados pela SPAM e suas divisões – DVLA e DVHD, desde 1990, durante o processo de regularização ambiental dos empreendimentos da Empresa. Para cada projeto são contratados, pela DVLA, Estudos e Relatórios de Impactos para Empreendimentos de Saneamento de significativo impacto socioambiental adverso, conforme normatização estadual e Termos de Referência aprovados pelos órgãos ambientais, observando também as legislações e deliberações municipais quando existentes.

O **tratamento dos impactos**, incluindo o acompanhamento e controle das medidas mitigadoras e compensatórias identificadas e estabelecidas nesses estudos ambientais e nas licenças ambientais expedidas, são realizados pela SPAM/DVLA, em parceria com as diversas unidades envolvidas - desde a fase de projeto até a operação final - por meio de planilhas específicas, denominadas Controle de Condicionantes. Como melhoria, em 2011, foram estabelecidos novos fluxos, traduzidos em PGP e institucionalizados pela CRD nº250/11, para atendimento de condicionantes, passivo ambiental e licenciamento ambiental. Com o objetivo de agilizar o trâmite dos processos de licenciamento, a SPAM /DVLA, em parceria com a SEMAD, assinou Convênio e a Instrução de Serviço SEMAD nº 03, que estabelece e padroniza, junto aos órgãos do SISEMA, os procedimentos referentes aos processos de regularização ambiental de empreendimentos e atividades da Copasa e de suas subsidiárias (m2013).

Na rotina operacional, a **identificação dos aspectos e o tratamento dos impactos sociais e ambientais negativos de seus produtos, processos e instalações** são realizados desde 2011, por meio do Plano Anual de Melhoria do Desempenho Ambiental (PAMDA), que foi desenvolvido com base em requisitos da NBR ISO 14001, principal referência ambiental disponível no mercado. Esta ferramenta está estruturada, conforme PGP Gestão dos Aspectos e Impactos Socioambientais. A identificação dos aspectos se dá pelo preenchimento da planilha Levantamento dos Aspectos e Impactos Ambientais (LAIA) pela equipe dos SAA e SES, direcionando-os às legislações pertinentes, a partir da avaliação das unidades operacionais e administrativas. A prática é realizada na abrangência e responsabilidade dos Distritos Operacionais, sob a coordenação das Divisões de Operação e Manutenção. A cada situação, em que se verifica o não atendimento à regularidade ou a existência de passivos sociais e ambientais, são geradas ações que são relacionadas e acompanhadas em reuniões, sendo trimestralmente monitoradas. Ao final de cada ano, é verificado o cumprimento das ações e o plano é revisado. Como melhoria, em 2013, foi implantado o Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos e Ambientais - GERHA - em ambiente Web – que possibilita a integração das bases de dados da Copasa e de outras instituições. Esta solução tecnológica de base em Sistema de Informações Geográficas (GIS) permite a gestão dos múltiplos aspectos dos recursos hídricos e ambientais e contribui na agilização e aprimoramento da identificação dos aspectos e do tratamento dos impactos sociais e ambientais negativos dos produtos, processos e instalações. **As principais ações e metas para eliminar, minimizar ou compensar os impactos sociais e ambientais** são apresentadas na Figura 4.1.2.

Unidade		Aspectos	Impactos Ambientais	Impactos Sociais	Ações	Metas
Instalações	Captação	Captação de água	Redução de vazão do manancial	Conflito do uso a jusante	Desenvolvimento permanente de Campanhas educativas. Obtenção de Outorgas	Realizar o Programa de Proteção de Mananciais. Obter Outorgas em 100% dos mananciais utilizados até 2017.
	ETA	Descarte de embalagens de produtos químicos	Contaminação do solo, água, pessoas e animais.		Descarte adequado das embalagens	Destinação adequada em 100% das embalagens de produtos químicos
	ETE	Lançamento de efluente	Contaminação do ar, solo, água pessoas e animais.		Eficiência do tratamento	Ampliar a eficiência do processo de tratamento esgoto para 70,00% CRES (8.2.8) até 2017.
Produtos	Água tratada	Interrupção no Abastecimento	-	Falta de água para consumo / produção	Regularização do abastecimento.	COAB (8.5.29) - Continuidade no abastecimento de água 100,00% 2017.
		Água fora do padrão de qualidade.	-	Doenças de veiculação hídrica	Atendimento aos padrões de potabilidade.	APPA (8.5.28) - Qualidade da água - conforme Portaria 2.914/11 do MS.
	Esgoto coletado e tratado	Extravasamento de esgoto	Contaminação do ar, solo, água e animais.	Contaminação humana e odor desagradável.	Manutenção preventiva dos ativos de infraestrutura SES	ISP13 (8.5.7) - incidência de extravasamentos de esgotos sanitários <= 1,00%.
		Lançamento de esgoto <i>in natura</i> ou fora dos parâmetros legais	Poluição dos mananciais	Doenças, comprometimento do manancial para fins econômicos e de lazer.	Desenvolvimento do Programa Caça-Esgoto.	Cumprir cronograma previsto para o Programa Caça-Esgoto.
Processos	Distribuição de Água	Intervenção nas redes de distribuição	Desperdício de água.	Não atendimento a totalidade da população. Transtornos à população por serviços em vias públicas. Perdas / interrupção no fornecimento	Disponibilização dos serviços Sinalização das vias e destinação correta dos resíduos. Controle de perdas. Manutenção adequada	ATAG (8.3.13) - cobertura dos serviços de água 99,50% em 2015. ANCR (8.2.9) - perdas de <=250 l/lg/dia até 2015.
	Coleta de esgoto	Intervenção nas redes Coletoras e Elevatórias	Não atendimento a totalidade da população Riscos de contaminação ar, água, solo, pessoas e animais.		Disponibilização dos serviços Manutenção adequada.	ATES (8.3.14) - cobertura dos serviços de coleta de esgoto 93,00%.
	Processo de apoio	Geração de resíduos	Redução da vida útil de aterros, Contaminação do ar, solo e água.	Geração de vetores	Consumo consciente, Coleta seletiva e destinação adequada.	Ampliar o Programa Ambientação para todas as unidades até 2017.

Figura 4.1. 2 – Principais ações e Metas para o Tratamento dos Impactos Ambientais e Sociais

c) Preparação para prevenção de acidentes e resposta a eventuais situações de emergência

Desde 2003, a Copasa mantém-se preparada para prevenir acidentes e responder às eventuais situações de emergência por meio da atuação de suas equipes, que se orientam pelo Plano de Contingências, em consonância com a Política de Gestão Ambiental da empresa. Este plano padroniza as ações preventivas, corretivas, de

comunicação e mobilização social a serem executadas pelos responsáveis para cada tipo de acidente ou incidente. Os planos contingenciais elaborados prevêem ações imediatas para situações como contaminação de mananciais, enchentes, epidemias e surtos, redução drástica de vazão de mananciais superficiais e subterrâneos, seca prolongada e vazamento de produtos químicos, dentre outros, conforme exemplificado na Figura 4.1.3. As eventuais ocorrências, conforme previsto no plano de contingência são analisadas e registradas em relatórios. Como melhoria, em 2012, o plano foi revisado, em parceria com a Defesa Civil Estadual (Corpo de Bombeiros) e a Coordenadoria Municipal de Proteção e Defesa Civil – COMPDEC, aferindo maior proatividade às ações (pré-evento) e aumento da abrangência. O Plano de Contingências está disponibilizado na Intranet, com acesso a todos os empregados.

Medida	Responsável	Ação	Frequência
Prevenção	Departamento, Superintendências Distritos e Divisões	Realizar manutenção preventiva nas canalizações, componentes e acessórios.	Rotineiramente.
Mobilização social	Distritos (SAC), Divisões	Montar equipe para atuar no local, visando atender aos públicos envolvidos, sobretudo as comunidades dos locais desabastecidos.	Ao longo de todo o processo ou enquanto se fizer necessário.
Resposta	Distrito ou Divisão	Inspecionar o local, identificar e avaliar os danos, executar o fechamento da rede ou solicitar a paralisação do sistema produtor e comunicar ao Distrito ou Divisão responsável.	Após receber a confirmação do problema.
Pós-evento	Todas as Unidades Envolvidas.	Elaborar relatório conclusivo sobre a ocorrência, atualizando o Plano de Contingência e divulgando internamente.	Após o restabelecimento do abastecimento.
	SPCA, Distritos e Divisões	Informar ao público atingido a conclusão dos trabalhos de manutenção operacional e o restabelecimento do abastecimento, agradecendo a colaboração e compreensão dos clientes durante o processo.	

Figura 4.1. 3 – Prevenção de acidentes e atendimento a situações emergenciais

Destaca-se a institucionalização da metodologia de comunicação de ocorrências relevantes (SOS Copasa / Nota 19 SAP) que classifica a ocorrência a partir de pontuações de acordo com sua gravidade e repercussão, abrangendo todas as localidades e municípios operados pela empresa. De acordo com pontuação apurada, o sistema encaminha, em tempo real, mensagens às principais lideranças envolvidas institucionalmente (superintendentes, chefes de departamentos, diretores e presidente). A disseminação e o acompanhamento e controle do tratamento das ocorrências são de responsabilidade da SPCA. Outras formas de atuação preventiva são executadas pelos técnicos de segurança e pelas CIPA, conforme descrito em 6.3a. Seu objetivo é **analisar e investigar os acidentes e incidentes** ocorridos nas respectivas unidades e promover a conscientização dos empregados sobre a importância do uso de EPI e EPC. A realização desse trabalho implica na produção de relatórios, reuniões, visitas *in loco* para evitar reincidências, sinalização adequada dos locais de trabalho, manutenção preventiva de veículos e demais ativos envolvidos na prestação de serviço.

d) Acessibilidade aos produtos, processos, informações e instalações da organização

A **acessibilidade aos produtos, processos, informações e instalações** é promovida, de forma ampla, por meio das diversas práticas apresentadas na Figura 4.1.4.

Acessibilidade		Objetivos	Frequência e Continuidade	Responsável	Padrão
Instalações	Agências de Atendimento, ETA, ETE e CEAM.	Adequação física para os portadores de necessidades especiais.	Contínua (Desde 2003)	Gerentes com apoio da DVAM e DVSA.	Manual de padronização / NBR 9050
Informações	Conta de água em <i>Braille</i> . A Copasa é pioneira no setor de saneamento a prestar este serviço	Acesso à fatura para clientes com deficiência visual.	Mensal (Desde 2009)	SPCM.	Lei Federal nº 17.354/08 (superação de requisitos)
Produto	Tarifa Social (desde 1994) ampliada para Categoria Social em 2012	Desconto tarifário a populações de baixa renda.	Contínua (Desde 2010)	Distritos e DVFA.	DVFA
	Saneamento Rural	Acesso aos serviços de saneamento às comunidades que possuem limitação de recursos hídricos e em situação de vulnerabilidade social.	Contínua (desde 1985)	DVSR em parceria com órgãos governamentais	PGP DVSR Projetos de Engenharia / PGP DVSR Mobilização Social
	Programa Social: Minha Casa Minha Vida Companhia de Habitação do Estado de MG - COHAB MG.	Infraestrutura de água e esgoto.	Contínua (Desde 2006)	Poder Concedente e Copasa.	Convênio.
Processos	Admissão de pessoas com necessidades especiais	Ocupação de cargos compatíveis com suas limitações.	Contínua (Desde 2006)	SPRH	Edital de Concurso Público

Figura 4.1. 4 – Formas de acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações da organização.

e) Seleção e promoção voluntária de ações com vistas ao desenvolvimento sustentável

A **seleção de ações visando o crescimento sustentável** ocorre em conformidade com as Políticas e Diretrizes do PE, a partir da avaliação da importância dos temas relacionados à Política Ambiental, considerando os critérios: contribuição para preservação e recuperação da qualidade dos recursos naturais, promoção da educação ambiental,

atuação em parceria com entidades responsáveis pela gestão ambiental e divulgação de ações que consolidam a marca da empresa. As **principais ações promovidas**, apresentadas na Figura 4.1.5, são coordenadas pela SPAM, SPCA/DVRP e DVSR, conforme as especificidades dos temas e **envolvem parceiros** por meio de convênios, contratos e reuniões integradas. A **promoção** das ações é feita de forma descentralizada nas diversas unidades e distritos operacionais, contando, para sua realização, com diversos parceiros institucionais e locais.

Descrição das ações	Parceiros	Objetivo
Inventário das emissões de Gases de Efeito Estufa – ocorre, desde 2009, com base nas leis nacionais e estaduais. Os resultados são declarados no Programa de Registro Público Voluntário das Emissões Anuais de Gases de Efeito Estufa do Estado de Minas Gerais, da FEAM e no programa Carbon Disclosure Project – CDP.	SEMA, FEAM, Prefeitura de BH, CDP.	Diagnosticar as emissões anuais com vistas ao estabelecimento futuro de metas de redução da emissão de GEE e consequentes ganhos para o clima do planeta
Atuação em Comitês de Bacias Hidrográficas - desde 2003, a Copasa participa de debates e arbitrio dos conflitos/uso da água; Aprovação e acompanhamento da execução do plano de recursos hídricos da bacia; Estabelecimento de mecanismos de cobrança pelo uso da água; Aprovação de planos de aplicação de recursos oriundos da cobrança.	Usuários, Poder Público Federal, Estadual e Municipal, Sociedade Civil Organizada e a Copasa.	Gerenciamento dos recursos hídricos nas respectivas bacias
Atuação no COPAM e URC- Unidades Regionais Colegiadas - desde 2003, a Copasa participa como representante e/ou suplente da SEDRU nas URCs Velhas, Paraopeba, Alto São Francisco, Leste de Minas, Sul de Minas, Norte de Minas, Noroeste de Minas, Zona da Mata, Jequitinhonha e no Conselho Normativo Recursal do COPAM.	SEDRU e representantes do Governo Estadual	Gerenciamento ambiental de empreendimentos do Estado de Minas Gerais
Participação em Conselhos Municipais de Conservação e Defesa do Meio Ambiente – CODEMA - desde 2003, a Copasa participa de reuniões sobre assuntos referentes à preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental.	Órgãos e entidades ambientais, prefeituras, polícia ambiental, sindicatos e empresários.	Contribuir para o desenvolvimento sustentável do município e a qualidade de vida da população.
Programa Chuá – desde 1992, a Copasa promove palestras educativas e demais ações do Programa, além do repasse de informações institucionais da Copasa sobre saneamento, saúde, produtos, processos, valores e princípios organizacionais, com foco prioritário nas questões socioambientais.	Superintendência de Ensino, Escolas, Universidades, Órgãos Públicos, comunidades vizinhas e sociedade.	Sensibilizar a comunidade escolar e sociedade para adotarem um comportamento alinhado com os preceitos da preservação ambiental e dos recursos hídricos
Programa Água nas Escolas – desde 2012, a Copasa participa de reuniões na SEE, SRE e SEDRU / visitas aos estabelecimentos de ensino contemplados com obras de implantação, ampliação ou melhoria de sistemas para avaliação/ realização de palestras de educação sanitária e apoio a gestão de sistemas/ confecção de material informativo para subsidiar as ações educativas.	SEE/ SEDRU/ SRE/ Secretarias Municipais de Educação/ Escolas Estaduais.	Subsidiar as ações educativas junto a comunidade escolar e melhorar os serviços de abastecimento nas escolas
Programa Ambientação – Instituído em 2013 e coordenado pela Comissão Setorial. Elabora diagnósticos dos materiais descartados nas unidades, formata Planos de Ação, mobiliza os trabalhadores para mudanças de hábitos e atitudes. A implementação em todas as unidades está prevista para ocorrer até 2017.	FEAM, SEMA, Prefeituras, Associações de Catadores, empresas de reciclagem, AECO, Centro Mineiro de Referência em Resíduos.	Promover a redução e o consumo consciente de: energia, água, papéis e copos plásticos, dentre outros; a reutilização, a coleta seletiva e a reciclagem de materiais.

Figura 4.1. 5 – Principais ações com vistas ao desenvolvimento sustentável

A implantação do sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED), em 2010, possibilitou a transformação dos arquivos físicos em arquivos digitais, promovendo a **redução de consumo** de papel, tinta e combustível para frota. A empresa desenvolve programas de ecoeficiência, em especial o PEE para **redução de perdas e eficiência energética**, coordenado por comissão específica, CICE, que prioriza serviços operacionais, utiliza equipamentos e novas tecnologias para descoberta de vazamentos e substitui hidrômetros, assim como otimiza o uso e os custos da energia elétrica nas unidades organizacionais, conforme a Política de Gestão Operacional. Criada em 2010, a campanha educativa “Água da Gente” e atualmente denominada “Água quem Ama Cuida”, tem por finalidade reforçar junto às comunidades valores como preservação ambiental e dos recursos naturais. A Copasa participa voluntariamente do processo seletivo do ISE, da BM&F BOVESPA (m2011).

Ao eleger o crescimento sustentável como prioridade, a Copasa estabeleceu um indicador de desempenho corporativo, auferido no processo seletivo do ISE. Em 2013, foi elaborado e instituído o Programa de Educação Ambiental “Ampliando Horizontes” e constituído o Comitê Gestor Intersetorial da Educação Ambiental, responsável pela implantação do Programa. Na sua construção foram sistematizadas as bases da educação ambiental para a Copasa, expressas nos princípios, diretrizes e objetivos articulados com o planejamento estratégico da Empresa. O “Ampliando Horizontes”, consolida em um único programa, outros projetos e programas existentes e novos de educação ambiental com vistas a **promover**, de forma mais intensa e efetiva, ações de **conscientização** e mobilização ambiental que estimule o **envolvimento dos empregados da empresa e das demais partes interessadas na preservação ou recuperação de ecossistemas, na redução do consumo de recursos renováveis, na reciclagem e na reutilização de materiais**. O Comitê, composto por representantes das Diretorias e da Presidência, é responsável pelo controle das ações e conta com uma rede de multiplicadores internos atuando de forma a considerar as especificidades e diversidades regionais. São realizados encontros trimestrais para integração e disseminação de informações. A Copasa potencializa a execução de campanhas de educação ambiental em períodos de maior repercussão como, por exemplo, nos dias comemorativos da água, do meio ambiente, do planeta terra, da árvore, dentre outros. Essas campanhas tornaram-se referência para outras empresas e instituições (Valourec, SAAE, Prefeituras, dentre outros), que continuamente solicitam o repasse de seu material educativo.

4.2 – Desenvolvimento Social

a) Identificação, análise, tradução em requisitos e utilização das necessidades e expectativas

As **necessidades e expectativas de desenvolvimento da sociedade** são identificadas por meio da participação de empregados da Copasa em comitês, fóruns e eventos promovidos pela ABES, ABNT, IQM, CREA, CODEMA, Comitês de Bacia, ONG, Entidades Filantrópicas e Associações de Bairro, entre outros. Adicionalmente, são coletadas informações junto à sociedade por meio de contatos diretos, em eventos diversos, pela participação de agentes dos Setores de Ação Comunitária (SAC). As informações obtidas são repassadas às lideranças por meio de relatórios, atas ou registros, para controle. A Copasa ainda obtém informações por meio do contato direto das equipes que executam trabalhos de campo, como leituristas e pessoal de manutenção durante suas atividades diárias. O repasse é realizado de forma direta aos gerentes das unidades, desde 2003. Como melhoria, a partir de 2012, foi implantada nas localidades uma pesquisa exploratória, sob a responsabilidade dos Gerentes dos Distritos, que afere a opinião pública, com o objetivo de aperfeiçoar o processo de identificação das necessidades e expectativas da sociedade, as suas prioridades e insatisfações. Os dados são tabulados por localidade e consolidados por Distrito, Departamento e Diretoria. O resultado é submetido às Gerências para a definição de melhorias e tomada de decisões. A prática é orientada, planejada, executada e controlada, conforme PGP - Pesquisa de Mercado e Satisfação de Clientes.

As demandas são **analisadas e traduzidas em requisitos de desempenho** nas reuniões do Sistema de Liderança (1.2d), considerando legislações e outros padrões gerenciais, sendo que aquelas consideradas procedentes são encaminhadas às áreas pertinentes para estudo de viabilidade de atendimento, tendo por base o planejamento estratégico e a disponibilidade técnico-financeira.

Para o êxito das ações programadas, diversos setores da empresa, como a SPCA, SPCM e SPAM, Departamentos e Distritos Operacionais, são envolvidos na implantação de projetos, obras ou serviços que atendam às necessidades da comunidade. Todo o processo é realizado tendo como referência as Políticas e Diretrizes da Empresa e os OE “Fortalecer a atuação Socioambiental” e “Fortalecer a Imagem”. Os **principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho** são apresentados na Figura 4.2.1.

Comunidades	Requisitos	Práticas	Indicadores	
População de baixa renda	Tarifa reduzida	Categoria Social	ISc08	8.2.5
Geral	Horas de educação sanitária e ambiental	Programa Chuá	IESA	8.2.14
Entidades filantrópicas	Apoio financeiro	Contrato de subvenção	IIPS	8.2.15
Setor Cultural		Apoio Cultural - Lei Rouanet		
Conselhos dos Direitos da Criança e Adolescente		Apoio ao Fundo da Infância e da Adolescência – FIA		
Setor de Esportes & Lazer		Lei Federal de Incentivo ao Esporte		

Figura 4.2. 1 – Principais requisitos de desempenho e indicadores associados.

b) Direcionamento de esforços para o desenvolvimento da sociedade

Com base na análise das necessidades e expectativas identificadas (4.2a), as lideranças da empresa **direcionam esforços**, continuamente e desde 2003, por meio de ações e projetos sociais para o fortalecimento da sociedade, disponibilizando recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, material informativo e apoio logístico. As demandas são **selecionadas**, em alinhamento ao OE “Fortalecer a atuação socioambiental”, considerando-se os **critérios**: ética, bem-estar da coletividade, custo-benefício e preservação ambiental. A Figura 4.2.2 apresenta **os principais projetos implementados ou apoiados**, evidenciando o **envolvimento de parceiros e outras partes interessadas** e os **critérios específicos de acompanhamento e avaliação do êxito**.

Projeto / Continuidade	Expectativas da sociedade	Objetivo	Responsável Frequência/ Padrão	Parceiros / Partes Interessadas	Critérios de Acompanhamento/ Avaliação/Controle
Galeria de Arte (Externa) (Desde 2001)	Espaço cultural para a sociedade, incluindo vizinhos.	Revelar novos talentos das artes plásticas mineiras, reverenciar artistas já consagrados e disponibilizar espaço para exposição de trabalhos sociais via arte-educação.	SPCA/DVRP; Diária/Anual; Licitação, PGP-DVRP Disponibilização do Espaço Galeria de Arte Copasa	Expositores	Cumprimento do processo de licitação e regulamento; <i>check-list</i> ; relatório de cada exposição.
Saneamento Rural (Desde 1987)	Infraestrutura sanitária para pequenas localidades carentes	Melhorar a qualidade de vida e a saúde das populações, por meio da implantação de sistemas de abastecimento de água, esgotamento sanitário, tratamento de resíduos sólidos e mobilização social.	SPAT/DVSR; Diária; Convênios.	Governo do Estado / SEDINOR/SEDURU/ Secretaria de educação, Prefeituras.	Cumprimento dos Convênios, Cronogramas, Relatórios.
Programa “Vale Água” (Desde 2006)	Obtenção de desconto na conta de água/esgoto	Realizado em BH, incentiva a troca de latas de alumínio e garrafas pet por desconto na conta de água de imóveis localizados em aglomerados dotados de posto de atendimento da	SPCM/DVAM; Mensal; PGP-DVAM <i>Implantação e Acompanhamento do Programa Vale Água</i>	Associações Comunitárias de reciclagem, cooperativas.	Relatório de Acompanhamento de Desempenho do Programa “Vale Água”, da DVDC.

		Copasa. Conscientiza os moradores sobre a importância da reciclagem e atua no sentido de reduzir o índice de inadimplência nas áreas atendidas.			
Programa "Solidariedágua" (Desde 2008)	Quitação de débitos de entidades filantrópicas	Arrecadar contribuições voluntárias de clientes da Copasa, diretamente nas faturas de água/esgoto, para quitação de débitos vencidos de entidades filantrópicas com a companhia.	SPCM; Mensal; Atestado de Cadastramento da entidade de assistência social; PGP DVDC Convênio Solidariedágua	Clientes colaboradores.	Contrato Copasa / Entidade; Autorização de Débito. Relatórios Comerciais.
Apadrinhamento (Desde 2010)	Apoio financeiro a entidades filantrópicas cadastradas no <i>Conta com a Gente</i> programa do Gov. Estadual.	Possibilitar aos clientes da Companhia contribuir financeiramente com entidades filantrópicas, mediante doações nas faturas de água/esgoto.	SPCM/DVDC; Permanente; Diretrizes da SEDESE, Convênio de Apadrinhamento de Entidade de Assistência Social e PGP DVDC <i>Convênio Apadrinhamento</i> .	Clientes colaboradores Governo Estadual	Acompanhamento contínuo da DVDC, por meio de planilhas específicas
Programa "Confia em 6%" (Desde 2005)	Apoio financeiro a entidades filantrópicas de atendimento à criança e ao adolescente	Incentivar empregados a doarem parte do seu Imposto de Renda Devido para o Fundo da Infância e da Adolescência (FIA)	DVRS; Anual; PGP-DVRS Programa "Confia em 6%".	Empregados colaboradores	Relatório de apuração dos valores doados e repassados às entidades beneficiadas; prestação de contas das entidades.
Publicação de fotos de pessoas desaparecidas (Desde 2004)	Apoio na divulgação de fotos de pessoas desaparecidas	Ampliar a abrangência da divulgação das fotos	SPCM/DVAM (PGP DVAM Divulgação de Fotos de Pessoas Desaparecidas nas Contas da Copasa)	Delegacia Especializada em pessoas Desaparecidas.	Acompanhamento contínuo da DVAM, por meio de planilha específica.
Programa de Estágio (Desde 1979)	Oportunidade de formação, crescimento profissional e inserção no mercado de trabalho.	Contribuir para a formação profissional de estudantes de nível universitário e técnico. Possibilita a contratação de estudantes por seis meses a dois anos.	DVRH (PGP DVRH Programa de Estágio). DVPS e unidades de lotação dos estagiários. Anual. NP – 79 – 061/3	Instituições de Ensino	Acompanhamento trimestral do estágio pela unidade de lotação e DVRH. Monitoramento mensal do programa por diretorias – n.º vagas disponíveis
Provimento de Vagas de Aprendiz (Desde 2011)	Formação técnica para jovens.	Contratar jovens de 16 a 24 anos para um processo de aprendizado teórico e prático de atividades profissionais, com duração de 12 meses.	Coordenação: SPRH. Condução: DVPS. Apoio da DVCR (PGP DVPS Provimento de Vagas de Aprendiz) Semestral	Instituições de Formação Profissional (SENAI).	Acompanhamento por tutores e profissionais da DVRH integrado com SENAI. Controle de frequência pelas partes.

Figura 4.2. 2 – Principais projetos sociais, parcerias e critérios de acompanhamento e avaliação do êxito.

A Copasa também incentiva o engajamento de sua força de trabalho em atividades de cunho social e cultural, apoiando e cedendo empregados e estrutura para a formação e apresentação interna e externa de grupos como "Coral Copasa", "Contadores de Histórias", "Grupo de Teatro Copasa" e "Coral Infantil Gotas da Canção". Atuando em **parceria com diversas partes interessadas**, a Copasa apoia campanhas humanitárias nacionais e internacionais, por meio de doação de copos de água potável para regiões afetadas por catástrofes naturais. Além disso, apoia eventos esportivos, sociais, educativos e culturais, com a distribuição de água (copos de água e carro "pipinha"). Ressalta-se que a Central de Envasamento de água foi implantada, de forma proativa, voluntária, com objetivo de potencializar abastecimentos emergenciais. Nesta prática de distribuição gratuita de água tratada e envasada, a Copasa é pioneira no setor de saneamento.

Em 2010, foi criada a Campanha Permanente de Enfrentamento à Dengue (6.3e), desenvolvida em todas as cidades operadas pela Empresa, instituindo-se o Comitê Gestor de Enfrentamento à Dengue (m2011). O sistema de Informações de Desenvolvimento Social (IDS), disseminado em todas as unidades, controla os dados referentes às ações de desenvolvimento social (m2011). As ações são avaliadas, padronizadas e cadastradas pela DVRS de forma a possibilitar a apuração de informações, resultados e comparações com as demais unidades e/ou empresas. Os dados apurados são referentes às horas de empregado engajado em atividades de desenvolvimento social, ao público interno e externo beneficiado, à localidade beneficiada e aos custos dessas ações. Pela sua expressiva atuação social, a Copasa tem sido benchmark para outras organizações, com destaque para o Programa CONFINA EM 6% cuja metodologia foi disponibilizada para a Light e o Tribunal de Justiça de Minas Gerais.

c) Avaliação do grau de satisfação da sociedade em relação aos projetos sociais

Sob a responsabilidade da SPCA e Unidades operacionais da empresa, tendo como referência o OE "Fortalecer a Atuação Socioambiental", a **avaliação da satisfação** é feita por meio de pesquisas estruturadas que além de medir a satisfação, identificam oportunidades de melhoria junto à comunidade, em eventos, reuniões e palestras, destacando-se o Programa Chuá. É entregue aos participantes um formulário com questões específicas e campo para sugestões, de onde são retiradas informações para subsidiar melhorias nos serviços prestados pela empresa.

A avaliação da satisfação da sociedade ocorre também nas visitas de gerentes de distritos e encarregados de sistemas aos prefeitos, realizadas anualmente. A DVIP monitora as abordagens da sociedade sobre a Copasa na mídia, com o objetivo de avaliar o grau de satisfação da sociedade em relação à empresa por meio do Clipping eletrônico (4.2e). A pesquisa exploratória (4.2a) avalia a satisfação da sociedade por meio de questões específicas: “Como você se sente em relação à participação e promoção da Copasa em atividades sociais e ambientais em sua comunidade?” e “Qual a satisfação geral em relação à atuação da Copasa na cidade?”, ampliando a forma de avaliação (m2012).

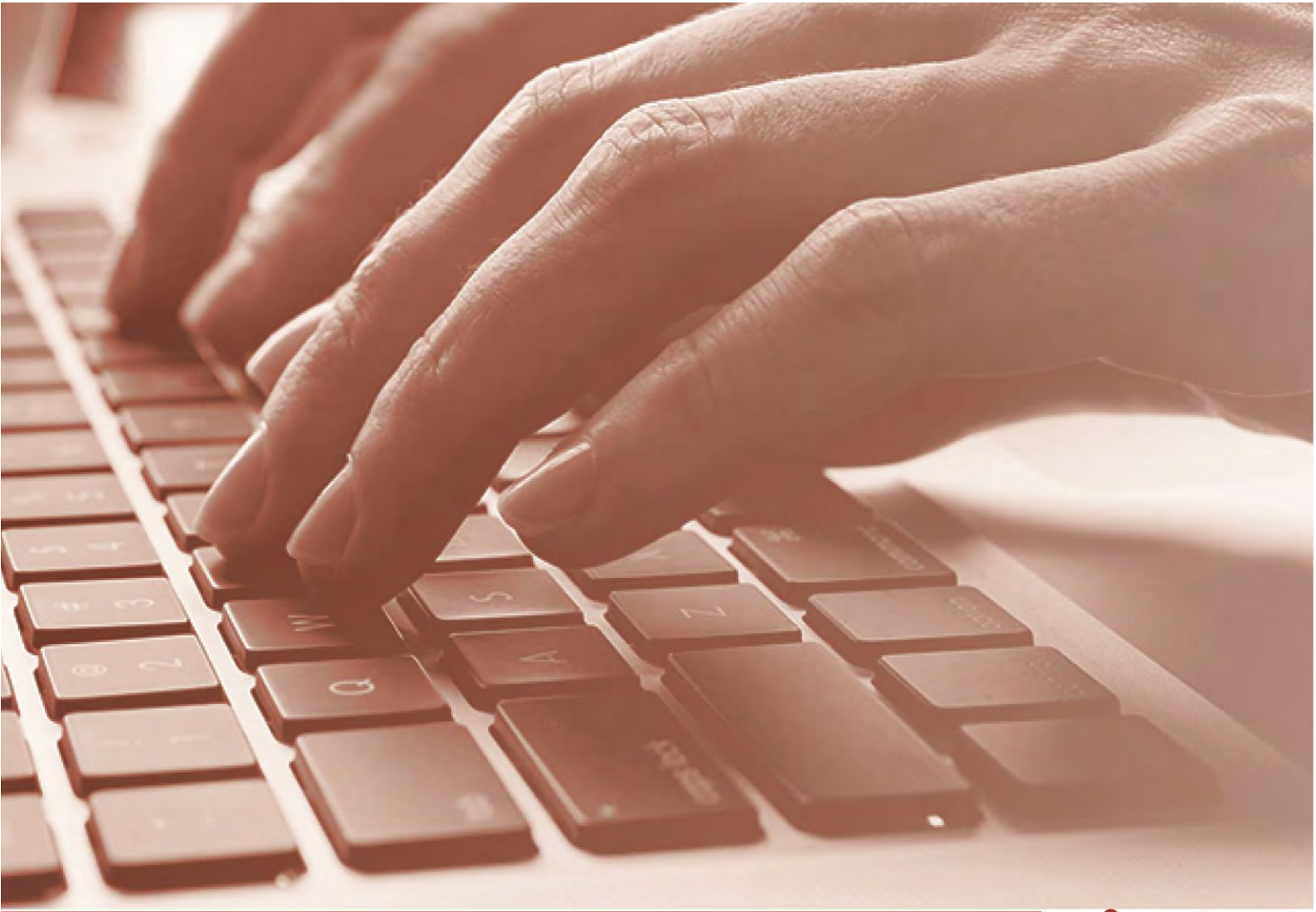
d) Análise e utilização das informações obtidas da sociedade

As informações obtidas nas avaliações descritas em 4.2c são analisadas pela SPCA e utilizadas para a promoção de adequação de projetos de modo a atender às expectativas da sociedade. Como melhoria, em 2011, foram implantados workshops semestrais, com a participação de representantes das unidades operacionais. São discutidas propostas para melhorias e adequações dos projetos desenvolvidos, promovendo maior controle das ações pela coordenação e unidades operacionais. A remodelagem do Programa Chuá, com ampliação da abrangência a toda a sociedade, fruto de análise e avaliação das pesquisas realizadas junto ao público e percepções dos coordenadores do programa, exemplifica a importância dada às informações captadas junto à sociedade. O Programa Chuá recebeu, em 2011, o Prêmio Top Socioambiental oferecido pela ADVB. Ampliando sua atuação social, a Copasa implanta novos projetos, como o Trabalho Técnico Socioambiental (TTS), recomendado pela CEF como modelo para a CEDAE, que encaminhou técnicos para conhecerem sua gestão. Destacam-se as ações executadas em 2012, nos municípios de Belo Horizonte e Contagem, referentes ao TTS do Programa de Despoluição da Bacia da Lagoa da Pampulha, minimizando os impactos das obras, promovendo uma gestão participativa e a sustentabilidade do empreendimento. A inserção de informações dos projetos no Sistema IDS, proporciona maior controle e agilidade na análise (m2013). Todas as ações estão alinhadas ao OE “Fortalecer a atuação Socioambiental”, com foco na diretriz da Política de Gestão da Responsabilidade Social “Assegurar que todas as ações de Responsabilidade Social contribuam para o desenvolvimento sustentável”.

e) Avaliação e zelo pela imagem perante a sociedade

Observando o OE “Avaliar sistematicamente a percepção da marca e da reputação da empresa”, diariamente, a SPCA/DVIP, monitora as abordagens sobre a Copasa na mídia, avaliando a sua imagem perante a sociedade. Para garantir maior agilidade ao processo, esse controle é realizado por meio do clipping eletrônico. A DVIP acompanha diariamente e controla por meio de análise mensal as notícias veiculadas, classificando-as como positivas, negativas ou neutras. Em casos de maior relevância, o acompanhamento e o controle são discutidos em reuniões da SPCA, com envolvimento das unidades responsáveis pelo assunto. A avaliação da imagem conta ainda com a pesquisa exploratória (4.2a). O zelo pela imagem é traduzido no OE “Fortalecer a Imagem” e na diretriz “Promover, incentivar, estimular e divulgar ações que consolidem a marca e a reputação da Empresa” da Política de Comunicação Social. Com este foco, a imagem é construída continuamente, por meio de campanhas publicitárias, da participação em eventos alinhados ao conceito de “responsabilidade socioambiental”, como Ação Global, Dia Mundial da Água, Semana do Meio Ambiente. O Programa SOU + COPASA, prática inovadora no setor, é desenvolvido, anualmente, desde 2012, nas Diretorias Operacionais, incentivando as boas práticas de segurança, organização e urbanização das unidades, com foco na valorização da imagem. São premiadas as unidades que se destacam no zelo pela sua conservação, motivando os empregados contribuir para o fortalecimento da imagem da Copasa. Em 2014 foi implantado sistema de monitoramento que permite acompanhamento constante das citações da empresa e seus processos nas mídias e redes sociais, que também são classificadas, para análise, e controladas pela equipe de atendimento ao cliente (DVRC).

A postura dos empregados, preconizada no Código de Conduta Ética, promove uma imagem positiva junto à sociedade. A proteção da marca Copasa (3.1c), em conformidade com o Manual de Identidade Visual, promove o constante zelo pela imagem da organização. A participação da Copasa em iniciativas renomadas no mercado e ligadas à temática da Sustentabilidade evidencia o zelo pela imagem, reconhecido pelas premiações recebidas. Destacam-se: Valor Econômico - O Prêmio Valor 1000 elegeu a Copasa como a melhor empresa de saneamento do Brasil; Prêmio Ouro Azul - Criado para conscientizar a sociedade sobre o uso racional da água, o Ouro Azul revisitou todos os primeiros lugares nas categorias empresa privada, empresa pública, comunidades (ONG e associações), pessoa física, estudante de nível superior e pós-graduado. Com o Sistema Integrado de Proteção de Mananciais (SIPAM), a Copasa mais uma vez foi agraciada como o Prêmio Ouro Azul; Mérito da Saúde - homenageia entidades, pessoas e empresas que se destacam por serviços prestados à saúde pública, sendo que a Copasa foi uma das empresas condecoradas com essa honraria, concedida pela Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais, pelas relevantes ações desenvolvidas pela Companhia para o enfrentamento à dengue; Qualidade na Comunicação - A Copasa conquistou o prêmio “As Empresas que Melhor se Comunicam com Jornalistas”, promovido pela Revista Negócios da Comunicação, que reconhece a qualidade do relacionamento mantido com jornalistas e o mercado, ressaltando o tratamento concedido aos profissionais da imprensa quanto ao acesso, disponibilização e facilidade de apuração de informações; Sustentabilidade Empresarial - Pelo terceiro ano consecutivo, a Copasa foi incluída no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA); Troféu Transparência - A Copasa conquistou o Troféu Transparência, premiação organizada, anualmente, pela Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade, que classifica e identifica as empresas que se destacam em aspectos relativos à qualidade, clareza, concisão e transparência das demonstrações financeiras.



INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

5 – Informações e Conhecimento

5.1 Informações da organização

a) Identificação das necessidades de informações

A identificação das necessidades das informações estratégicas, e de seu tratamento, é feita continuamente, desde 2007 e sob responsabilidade da DVIE, por meio da análise dos fundamentos empresariais, OE, indicadores, projetos, planos, programas, e dos aspectos a serem monitorados nos ambientes interno e externo. Com base nas necessidades identificadas nessa análise, a informação é estruturada especificando dados, fonte, natureza, conceito, frequência e critério de medição. É definida a forma de migração para cada tipo de entrada de dado até sua fonte no Armazém de Dados (DW) para a criação do procedimento de interface em parceria com a área corporativa ou órgão externo responsável pelo dado. O Roteiro de Carga do Armazém de dados é obtido com a definição das regras do negócio e a informatização dos dados (tratamento e refinamento). A saída da informação é adequada à demanda, podendo ser na Intranet, relatório impresso, arquivos para sistemas externos, online, CD e e-mail. O controle é realizado pelo monitoramento automático da execução das etapas do processamento da carga mensal do armazém, aumentando sua agilidade e confiabilidade (m2011).

As necessidades de informações para apoiar as operações dos processos principais e de apoio são identificadas pelos líderes em cada nível e unidade, analisando os padrões que orientam o planejamento, execução, controle e melhoria de cada processo identificado no Manual de Organização. As demandas são recebidas por CI, e-mail e notas do *Service Desk* na DVSI, que define a criação, atualização ou melhoria dos sistemas. Na DVSG, as demandas chegam via notas do SAP diretamente para a equipe responsável. Trimestralmente, os líderes de equipe de cada módulo fazem reuniões com os usuários para identificar as necessidades de informações que são incluídas no cronograma para planejamento do atendimento. As novas demandas por informações estratégicas e operacionais são identificadas também, e prontamente atendidas, por meio do levantamento das necessidades dos usuários e do atendimento da demanda solicitada, orientando o cliente na utilização dos sistemas existentes ou criação de novas funcionalidades ou de novo sistema. Em 2013 foi implantada a integração do módulo de gerenciamento de plano de ação do BSC com o sistema de planejamento e gestão de empreendimentos (SAP/SISGEM), que fortalece o vínculo do programa de investimentos com a estratégia empresarial.

b) Definição, desenvolvimento, implantação e melhoria dos sistemas de informação

Desde 2007, a definição, desenvolvimento ou aquisição, implantação e melhoria dos sistemas de informação são de responsabilidade da DVSG e da DVSI. O atendimento das requisições encaminhadas via *Service Desk*, notas SAP e CI, é feito de acordo com as diretrizes da Política de Tecnologia da Informação sendo planejado, executado e controlado por meio das práticas definidas para Administração do Sistema Integrado de Gestão, Análise de Solicitação, Desenvolvimento de Soluções Informatizadas, Manutenção Corretiva/Adaptativa/Evolutiva, Instalação de Aplicativos e Aquisição de Soluções Informatizadas. A equipe responsável pelo atendimento entra em contato com o cliente para conhecer a sua necessidade e posteriormente planejar o atendimento. Após a identificação de que a demanda se tornará um desenvolvimento, a equipe realiza uma metrificação, que em seguida é aprovada pelo gerente. Para iniciar o trabalho, existe também, uma hierarquia de aprovação dos setores demandantes, o que garante o conhecimento detalhado do que foi solicitado. Após a finalização do desenvolvimento, é disponibilizado ao cliente para teste e homologação. É realizado um trabalho de gestão de mudança que consiste num mapeamento das unidades envolvidas com o novo processo e possíveis impactos. A partir desse levantamento é criado um plano de ação visando minimizar os impactos mapeados. Somente após esta etapa a solução é implantada no ambiente de produção. Paralelamente às atividades descritas acima, são feitas avaliações periódicas do desempenho dos sistemas informatizados com o intuito de propor e implementar melhorias. Os principais sistemas de informação em uso e a sua finalidade estão apresentados na Figura 5.1.1. O controle é realizado por meio do acompanhamento do atendimento das notas *Service Desk*, CI e notas SAP.

Principais Sistemas	Finalidade
1998: SICOM - Sistema Integrado Comercial. Responsável: SPCM	Controlar e acompanhar os processos comerciais, tais como, medição, faturamento, arrecadação, cobrança, dentre outros. Foram realizadas inovações tais como: inclusão do identificador do usuário para atendimento da ARSAE-MG e desvinculação do débito do imóvel, vinculando ao usuário.
1998: SICOE - Sistema de Controle de Energia Elétrica. Responsável: SPGE	Controlar e administrar os gastos mensais com energia elétrica da COPASA. Como melhoria, um novo SICOE está em processo de desenvolvimento.
1999: SICQA - Sistema de Controle de Qualidade de Água. Responsável: DVQA	Controlar as análises e resultados de qualidade da água feitos pelos laboratórios, atendendo legislação específica e órgãos reguladores.
2000: INTRANET - Responsáveis: SPIN, SPCA.	Possibilitar a publicação de conteúdo, sites de unidades, comunicação e aplicativos para toda a COPASA, conforme descrito em 3.2a.
2002: SICPA - Sistema de Controle e Produção de Água	Controlar as medições feitas nas estações de tratamento de água, monitorando o processo de produção e o volume produzido.
2003: FATURAMENTO MÓVEL. (Patenteado pela COPASA)	Subsistema do SICOM - controlar a apuração de consumo, faturamento e emissão de contas <i>on-line</i> . Tecnologia pioneira desenvolvida por técnicos. Em 2011, foi expandido para toda a empresa.
2006: SADGE - Sistema de Apoio ao Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Responsável: DVDE	SADGE - controlar as práticas gerenciais de acordo com os critérios do MEG. É utilizado para medir a cultura, no nível de departamento e superintendência.

2006: SAP E SEUS MÓDULOS. Responsável: DVSG	Integrar as informações relativas aos módulos: finanças, contabilidade, controladoria, suprimentos e compra eletrônica, recursos humanos, manutenção de ativos e empreendimentos em um banco de dados único e consolidar as operações em apenas um ambiente computacional e fazer <i>interface</i> com sistemas corporativos. Em 2013, foi implantado o módulo SIGGEM para suportar o processo de empreendimentos.
2009: BSC - Balance Scorecard Responsável: DVIE	Controlar os resultados de indicadores estratégicos e operacionais, metas e referenciais comparativos internos.
2010: OCTOPUS® (Interface Service Desk) Responsável: DVAI	Controlar e gerenciar solicitações de serviços, com base nas especificações do ITIL (<i>Information Technology Infrastructure Library</i>), que é o modelo de referência para gerenciamento de processos de TI mais aceito mundialmente. Os seguintes módulos já se encontram em operação: gerenciamento de incidentes e requisição de serviços; gerenciamento da base de conhecimento e interface para os usuários via intranet.
2010: COPAGIS - Sistema de Geoprocessamento da COPASA. Responsável: SPAC	Controlar e gerenciar - via geoprocessamento, em ambiente colaborativo web, os dados relativos aos cadastros de mapeamento urbano, redes de água e esgoto, gerenciamento de projetos, controle de interrupções no abastecimento, clientes e serviços operacionais.
2011: FILENET® P8 (GED) Responsável: DVII	Realizar o gerenciamento eletrônico de documentos, possibilitando gerar, controlar, armazenar, compartilhar e recuperar documentos produzidos pela organização. Trata-se de plataforma viabilizadora do gerenciamento de processos de negócios (BPM) e fundamentada na metodologia GED - Gerenciamento Eletrônico de Documentos.
2011: SIGEPH - Sistema de Gestão de Estatística do Parque de Hidrômetros. Responsável: DVHM	Sistema de Gestão Estatística do Parque de Hidrômetros - SIGEPH - tem objetivo de dotar a COPASA de técnicas estatísticas referentes ao parque de hidrômetros instalados para estratificação, análise e tratamento sistêmico do conjunto, transformando a grande variedade de dados em um conjunto de informações gerenciais permitindo a avaliação do parque de hidrômetros.

Figura 5.1. 1 – Principais sistemas de informação

A **atualização tecnológica dos sistemas de informação é assegurada** com a participação em workshops e congressos (Asug Day, SAP Fórum), voltados para as melhores práticas consolidadas de TI, leituras, pesquisas e contatos com fornecedores. **A integração da organização com clientes por meio de sistemas de informação é feita** por meio da Agência Virtual disponível na página da internet. Com os **fornecedores e outras partes interessadas externas** se dá por meio do sistema SRM que gerencia todos os processos de compra, o processo de autocadastro de fornecedores, Certificado de Registro Cadastral e Certificado de Homologação Técnica.

c) Compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio

Desde 2003, **o acesso às informações é disponibilizado por meio** de práticas de gestão específicas dos macroprocessos e em atendimento à diretriz de modernizar e expandir as soluções de tecnologia da informação de acordo com a Política de Tecnologia da Informação. A unidade de TI desenvolve prospecções tecnológicas, realiza análise, implantação e modernização contínua da infraestrutura, monitora e atualiza o parque computacional. Estas práticas permitem que a SPIN identifique as necessidades de melhoria e proponha soluções pertinentes à compatibilização da infraestrutura para a disponibilização das informações aos usuários. **O acesso rápido e fácil às informações** pelos usuários se dá por meio de um novo Data Center de alta disponibilidade (m2012), links de telecomunicação dedicados, equipamentos de tecnologia avançada e sistemas de informação. **O acesso rápido e fácil às informações é também assegurado** por meio dos diversos sistemas de informação disponíveis que permitem que os dados trafeguem na rede integrada de comunicação de dados. Foram implantadas melhorias na rede corporativa de dados possibilitando maior disponibilidade, velocidade e eficiência na transmissão de dados (m2013) e a Rede de Comunicação ficou mais ágil, com a realização da migração do protocolo Frame Relay para MPLS que é mais moderno, aumentando a velocidade de tráfego na rede (m2014).

De forma a **assegurar a continuidade da infraestrutura para disponibilização de informações**, o Data Center dispõe de sistema de energia elétrica, nobreaks e geradores redundantes que suprem a falta de energia, além de servidores com fontes redundantes. Da mesma forma os links de dados são redundantes e chegam na empresa por caminhos distintos. O controle da disponibilidade do Data Center e seus ativos é feito pela equipe de operação por meio de monitoramento utilizando ferramenta própria. O Plano de Continuidade de Negócio, revisado anualmente, descreve as necessidades de contingenciamento dos principais sistemas, registrando as configurações mínimas de hardware, software e conectividade que compõem estes ambientes, **assegurando a continuidade da infraestrutura para disponibilização de informações em situações de emergência**.

O grau de satisfação dos usuários dos serviços de informação e de comunicação é avaliado por meio da Pesquisa SAP e da Pesquisa de Satisfação do Service Desk. A Pesquisa SAP, realizada a cada dois anos, desde 2007, sob a responsabilidade da DVSG, avalia o grau de satisfação dos usuários do sistema em relação ao suporte, treinamento, comunicação e avaliação do sistema. Já a Pesquisa de Satisfação do Service Desk, realizada desde 2011, sob responsabilidade da DVAI, avalia o nível de satisfação dos usuários sobre o serviço de suporte técnico da TI, coletando dados que auxiliem em tomadas de decisões dentro do ambiente tecnológico, recebendo sugestões e críticas para implantação de ações de melhoria. Inicialmente sua periodicidade era quadrimestral, passando a ser anual a partir de 2012. Como melhoria em 2013, a pesquisa foi informatizada com a criação do Sistema de Gestão de Infraestrutura Computacional (SGIC), que proporciona maior confiabilidade e agilidade no processamento e análise dos resultados.

d) Segurança das informações

Desde 2003, a SPIN **mantém a segurança das informações** na infraestrutura e nos sistemas de TI por meio do monitoramento diário de equipamentos, sistemas e aplicativos, da NP 2011-005/0 - Utilização de Recursos Computacionais, Segurança e Tratamento das Informações e das definições decorrentes do GT de Segurança em TI, instituído em 2012 e composto por representantes das divisões de TI. Os membros do GT se reúnem, quinzenalmente, para analisar a eficácia dos métodos atuais de controle e indicar eventuais melhores práticas em

segurança da informação a serem adotadas. De forma geral, o Código de Conduta Ética, a NP Sistema Disciplinar, o Sistema de Padronização e a Política de Divulgação de Atos e Fatos Relevantes orientam e disciplinam o acesso às informações. Em casos específicos, quando necessário, a permissão de acessos a documentos impressos é classificada nas categorias “confidencial”, “cópia controlada”, “reprodução proibida” e “uso interno” de acordo com o grau de sigilo que a informação requer. Em 2011, como melhoria, foi implantada a Gestão Eletrônica de Documentos (GED), contribuindo para a segurança e integração de informações técnicas e estratégicas. Para garantir a segurança física das informações, a Empresa conta com um *Data Center* funcionando 24 horas por dia, sete dias por semana, sendo inspecionado pela empresa responsável pela manutenção das instalações. Além de câmeras internas de segurança, possui controle de acesso, permitindo a entrada somente de pessoas devidamente autorizadas. A disponibilidade das informações é garantida por meio de sistema de energia elétrico, *nobreaks* e geradores redundantes que funcionam ininterruptamente. Todas as variáveis ambientais internas são controladas por sistemas de climatização, contando, também com sistema de detecção e combate a incêndio. A Unidade de TI dispõe também de um moderno sistema para execução de cópias de segurança (*backup*) dos dados e informações contidas nos sistemas desenvolvidos sob sua responsabilidade. Esta estrutura é mantida de forma segura, fora das instalações do *Data Center*, conforme determina as boas práticas de gestão da segurança. O acesso às informações é totalmente controlado por *softwares* especializados nos diversos sistemas informatizados, provendo controles dos níveis de acesso, políticas de senhas e registros em logs e trilhas de auditoria.

A **integridade e confidencialidade das informações** são também garantidas por *softwares* específicos de segurança e *backup*, que garantem a segurança física e lógica das informações. O controle é realizado por meio de *softwares* como filtro *antispam*, *firewall*, *web proxy*, *access list*, *vpns*, roteadores e *softwares* de monitoramento dos ativos da rede COPANET e de gestão de identidade – controle dos acessos. Adicionalmente, é realizado o acompanhamento das questões relacionadas à segurança da informação nas reuniões quinzenais do grupo de segurança da informação. A **atualização, confidencialidade e integridade das informações** e dos programas que compõem a estrutura de segurança são realizadas após análise das novas versões disponíveis. O acesso às informações é assegurado pela estrutura de segurança composta de controle de senhas, monitoramento e controle de acesso por meio de ferramentas específicas, que garantem a integridade dos dados. A Figura 5.1.2 apresenta os sistemas informatizados e os softwares de controle que garantem atualização, confidencialidade, integridade e segurança das informações.

Sistemas Informatizados	Softwares de Controle
Mainframe (SICOM sistema comercial)	Racf e common function
SAP	Cua (central user administrator)
Rede	Active directory (políticas de senhas)
Internet	Firewall, web gateway, email gateway
Clientes (desktops)	Antivirus corporativos, atualizações segurança e políticas de segurança.
Servidores	Antivirus corporativos, atualizações segurança e políticas de segurança.
Data Center	Controle de acesso por biometria, monitoramento 24/7, sala cofre.

Figura 5.1. 2 – Principais sistemas e softwares de controle e segurança das informações

5.2 Conhecimento da organização

a) Identificação dos conhecimentos mais importantes

Os **conhecimentos mais importantes para realizar a missão e implementar as estratégias** são identificados a cada ciclo de revisão do PE, especialmente durante a fase 5 (Figura 2.1.1), analisando-se os desafios propostos no Mapa Estratégico, a missão estabelecida e o desdobramento dos OE em iniciativas e planos de ação. Em 2013, como melhoria, o Mapa de Valor passou a ser utilizado para apoiar o desdobramento dos OE em iniciativas e planos de ação e nos conhecimentos mais importantes para realizar a missão e implementar as estratégias. Nesta análise, que envolve líderes de OE e equipe do DPPE, são priorizados, dentre os conhecimentos relacionados às competências gerenciais (descritas nos Manuais de Organização das unidades) e às competências técnicas de analistas da organização (descritas no PCCS), aqueles considerados **mais importantes** para o desenvolvimento dos planos de ação, sob a responsabilidade dos Grupos de Trabalho multidisciplinares. Eventualmente, as dificuldades inerentes ao desenvolvimento dos planos de ação levam o GT a **identificar** e agregar novos conhecimentos necessários para aprofundar as análises e propor soluções que garantam o êxito das estratégias. Exemplo dessa prática ocorreu com o GT Programa de Sucesso, que realizou visitas técnicas a empresas consideradas referência nesse tema pelo “Guia 2013 Você S/A - As Melhores Empresas para Você Trabalhar”. As informações obtidas nas visitas subsidiaram as análises e a elaboração de proposta para implantação dessa prática. O Levantamento de Necessidades de Treinamento – LNT (6.2a), realizado anualmente pelas unidades, também **identifica conhecimentos** que são analisados e priorizados segundo sua importância para o aprimoramento dos processos da cadeia de valor (7.1) e para a promoção da cultura da excelência.

Os **conhecimentos são classificados** em cinco classes, representados pelos cinco módulos que estruturam a planilha do LNT (6.2a), que têm como referência, também, o Manual de Organização, o PE e o MEG. Os **critérios para definir os conhecimentos mais importantes** são: estarem vinculados diretamente aos planos de ação prioritários para a implementação das estratégias, relacionados ao aperfeiçoamento dos processos gerenciais e dos processos operacionais e direcionados ao posicionamento estratégico da empresa, em total alinhamento aos OE “Aprimorar a gestão do conhecimento” e “Fortalecer a cultura da excelência empresarial”. As **fontes de conhecimento internas** utilizadas são os acervos da Biblioteca Corporativa e do Arquivo Técnico, Sistemas de

Padronização e de Normas Técnicas e Relatórios dos Grupos de Trabalho. As **fontes externas** são as empresas de referência, instituições de ensino e de referência em qualidade da gestão (FNQ e ABES), agências de pesquisa, consultoria especializada, seminários e congressos. Os **tipos de conhecimento mais importantes** são: os técnico-operacionais associados à missão: tratamento de água, esgotamento sanitário e meio ambiente, e os estratégicos relativos à excelência da gestão.

b) Desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes

Os **conhecimentos mais importantes** que sustentam as estratégias e as operações (5.2a) **são desenvolvidos**, principalmente por meio do Programa de Educação Corporativa – PEC (6.2b), sob a responsabilidade da SPRH, DVED alinhados com os valores e princípios organizacionais (Figura 1.1.1), à estratégia de crescimento sustentável, ao Modelo de Excelência da Gestão, à modernização tecnológica e aos OE “Aprimorar a gestão do conhecimento” e “Fortalecer a cultura da excelência empresarial”. Estes conhecimentos são utilizados para melhorar, modificar ou inovar processos, instalações e equipamentos, garantindo o cumprimento dos OE e a criação de um ambiente empresarial propício à geração do conhecimento. Em 2012, como refinamento, o PEC passou a ser organizado nos cinco módulos definidos pelo LNT (6.2.a), possibilitando uma melhor classificação dos tipos de conhecimento mais importantes e melhor agrupamento das demandas de treinamento, gerando melhoria da análise, priorização e execução das ações de capacitação e desenvolvimento dos empregados. O desenvolvimento dos empregados nesses conhecimentos mais importantes contribui para o aprimoramento das práticas existentes na empresa (1.1f). O **ambiente favorável à busca e geração do conhecimento, é criado**, estimulando, de forma individual ou coletiva, o exercício da criatividade e da inovação, por meio das seguintes práticas: PEC: (treinamentos internos e externos para que os conhecimentos sejam desenvolvidos); subsídio para participação em cursos de especialização, pós-graduação, MBA, técnicos e de idiomas; Programa Trainee: amplia a visão sistêmica dos processos empresariais (6.2e); Sistema de Padronização, que registra o conhecimento organizacional acumulado e promove o aprimoramento dos padrões gerenciais e operacionais a cada revisão semestral, utilizando o PDCA e o PDCL para identificar e analisar criticamente as oportunidades de melhoria (1.1e); Avaliação e melhoria da gestão empresarial (1.1f); Prêmio Copasa de Tecnologia e Inovação (6.3d); Pagamento de royalties aos empregados inventores: para todo e qualquer invento patenteado produzido por licenciamento, o empregado inventor recebe 50% dos royalties incidentes sobre o valor líquido das vendas do objeto licenciado; Participação em GT compostos por especialistas (1.1f); Biblioteca Corporativa; Encontro Interlaboratorial: que promove a troca de experiências entre os profissionais das redes de laboratório da Copasa (Laboratórios Central, Regionais e Distritais), por meio de palestras, divulgação de novas tecnologias e visitas às unidades da empresa.

A Copasa **utiliza redes e organizações para buscar e desenvolver seu conhecimento** utilizando as seguintes práticas: Encontro Técnico (6.3d); Rede de Multiplicadores Internos – formada por empregados que atuam como facilitadores e multiplicadores de informações, visando expandir o conhecimento adquirido e melhorar a execução dos processos; Participação em feiras, seminários e congressos; Participação em grupos externos como GEREM, que promovem encontros mensais com representantes das principais empresas instaladas em Minas Gerais para intercâmbio de conhecimento e discussão de práticas de referência; Visitas técnicas a empresas que possuem práticas reconhecidas no mercado para avaliação e adaptação à realidade da organização, quando for o caso; e realização de pesquisas com universidades e instituições de ensino, prospecção e testes para desenvolvimento de tecnologias aplicáveis à melhoria dos processos operacionais, por meio de Termo de Acordo e Cooperação Técnica - TEACT com a empresa detentora da tecnologia.

c) Retenção e proteção dos conhecimentos mais importantes

Os **conhecimentos mais importantes são retidos e protegidos** de acordo com as Políticas de Desenvolvimento Tecnológico, Gestão Empresarial, Gestão Comercial, Auditoria, Comunicação Social e de Concessões. A **retenção** é efetivada por meio da tradução do conhecimento organizacional em normas técnicas, manuais de procedimento, memórias descritivas, padrões gerenciais (1.1e), padrões operacionais (7.1e), relatórios e projetos-padrão, garantindo, à Copasa, diferencial competitivo no setor de saneamento. A **retenção** das novas tecnologias segue o mesmo procedimento, conforme “PGP DVSP - Especificação Técnica e Cadastro de Materiais e Serviços”. A Copasa atua fortemente na **proteção** dos conhecimentos organizacionais mais importantes. Os inventos passíveis de patenteamento produzidos por empregados, bem como os *softwares* desenvolvidos na empresa, são registrados no INPI assegurando a proteção de sua propriedade intelectual. O controle desses pedidos de registro é realizado por meio de planilhas eletrônicas mantidas pela DVPD. As marcas e patentes da Copasa são divulgadas no sítio “Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica” da Intranet. Como forma de aprimorar a **retenção e a proteção dos conhecimentos mais importantes**, em 2014 foram criados grupos de trabalho responsáveis pelas iniciativas “Implementar a gestão do conhecimento” e “Desenvolver e implantar Programa de Sucessão” estabelecidas no PE 2014-2017.

Os documentos técnicos normativos desenvolvidos internamente são encaminhados à DVII, responsável pela Gestão do Arquivo Técnico, onde são **armazenados** os originais. Com um acervo de aproximadamente 200 mil itens, o Arquivo Técnico representa a memória técnico-operacional da Copasa, constituindo-se na maior referência da Empresa em armazenamento do conhecimento. A implantação, em 2008, do Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos Corporativos (GED) contribuiu para aprimorar a organização deste acervo por meio de políticas de arquivamento, consultas, catalogação e indexação, garantindo mais segurança e agilidade ao processo de gestão da documentação. Outro polo de **armazenamento do conhecimento** é a Biblioteca Corporativa. Criada em 1979, possui acervo composto de livros e publicações de interesse geral e específico do setor de saneamento, além de trabalhos desenvolvidos pelos empregados que frequentam cursos de especialização e mestrado subsidiados pela

empresa. A partir de 2005 os processos da cadeia de valor passaram a ser descritos de forma padronizada, com a participação dos empregados envolvidos nas atividades, sendo mantidos e protegidos sob a forma de PGP. O conhecimento armazenado é disponibilizado por meio de cópias distribuídas e controladas em cada unidade.

Como forma de **atrair** pessoas importantes para o negócio, a Copasa oferece uma arrojada política de benefícios (Figuras 6.3.3 e 6.3.5), amplamente divulgada nos editais de concurso público (Figura 6.1.1). E para **reter** as pessoas-chave, além dos benefícios, a empresa garante oportunidades de crescimento previstas no PCCS, tais como seleção interna para cargos efetivos e de confiança, progressão salarial e Programa Trainee, descrito na Figura 6.2.3. Aos analistas de saneamento também são dadas oportunidades de participar de cursos de pós-graduação e MBA subsidiados pela Copasa, em conformidade com o PEC.

d) Difusão e utilização dos conhecimentos mais importantes

Os **conhecimentos mais importantes são compartilhados** por meio da disponibilização, na Intranet, de informações das várias unidades organizacionais, na forma de comunicados, normas técnicas e de procedimentos, manuais e *scripts* do SAP, entre outros, para consulta rápida e fácil dos empregados de todas as unidades da empresa, conforme perfil de acesso (desde 2000). A partir de 2006, a Intranet incorporou o *link* “Tecnologia/Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico”, visando reunir as tecnologias introduzidas ou prospectadas, além das marcas e patentes registradas no INPI. Como melhoria, em 2010, esse *link* foi reformulado e ampliado, transformando-se em um sítio específico voltado para a disseminação de tecnologias e metodologias. Seus arquivos são alimentados, continuamente, pela DVDP, permitindo que os empregados das diversas unidades organizacionais façam consultas *on-line* em busca de soluções para melhoria dos seus processos. O **acesso amplo, rápido e fácil** aos conhecimentos é assegurado por meio da disponibilização de *links* de *sítes* de interesse geral na intranet, da GED que possibilita consulta e visualização dos documentos que compõem a memória técnico-operacional da Copasa, armazenada no Arquivo Técnico e do *link* da Biblioteca, que permite o acesso ao seu acervo.

Os **conhecimentos são compartilhados** por meio do Encontro Interlaboratorial, Encontro Técnico e TV Copasa e disseminação por **redes internas** de facilitadores, multiplicadores e instrutores. Como melhoria, em 2014, foi ampliada a estrutura do Encontro Técnico, que possibilitou o aumento do número de estandes e de expositores, garantindo acesso dos empregados a um maior número de modernas tecnologias voltadas para o saneamento básico, de forma alinhada aos OE “Aprimorar a gestão do conhecimento” e “Fortalecer a cultura da excelência empresarial”. A utilização de **redes externas** para apoiar a difusão do conhecimento, acontece por meio de associação a instituições reconhecidas como referenciais pelo mercado, como ABES, AESBE e FNQ, para obter consultoria e apoio na disseminação de conhecimentos relativos a saneamento e gestão, inclusive no processo de preparação da empresa para candidaturas ao PNQS e PNQ. São utilizadas **redes externas**, também por meio dos convênios de cooperação técnica firmados com universidades e instituições de referência para desenvolvimento de projetos voltados à melhoria do desempenho técnico-operacional do setor.



PESSOAS

6 – Pessoas

6.1 – Sistemas de trabalho

a) Organização do trabalho

A organização do trabalho está definida e estruturada em três grandes pilares: Organograma, Manual de Organização e Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS), para atender à dinâmica do mercado, ao PE, ao modelo de negócio da empresa e estimular o alto desempenho e a inovação. O organograma mostra como estão dispostas as unidades organizacionais, a hierarquia e as relações existentes entre elas, sendo que para cada uma são definidos os processos, objetivos, subordinação, competências (responsabilidades) gerenciais, cooperação e práticas principais, descritos no Manual da Organização. Para organizar os processos de trabalho o PCCS está estruturado em cargos, especialidades, posições e categorias funcionais, faixas e níveis salariais, descritivo de atividades e requisitos necessários. Gerenciado pela SPRH, controlado pela DVCR e aplicado em toda a empresa desde 1987, constitui-se instrumento norteador das ações de administração funcional e salarial que serve de suporte para a organização do sistema de trabalho, abrangendo todos os empregados, conforme preconiza a Política de Gestão de Pessoas. Possui regulamento específico, disponível para consulta na Intranet e o controle dos procedimentos que integram o PCCS é realizado por meio do Módulo HR do SAP. Implantação de novos processos, tecnologias, cenários, avaliação de demandas apresentadas pelas unidades, sindicatos, empregados e pela direção desencadeiam ações de revisões, realizadas por equipe técnica interna, tais como redesenho de estrutura de cargos/especialidades, redefinição e criação de carreiras e mapas de caminhos promocionais, reavaliação e padronização de valoração de especialidades, dentre outras, visando proporcionar tratamento isonômico, maior agilidade e flexibilidade nas movimentações funcionais e melhoria no entendimento do instrumento. Essas revisões, como as ocorridas em 2011, contemplaram a remodelagem da política de crescimento, incluindo instituição de instrumentos de avaliação de desempenho, implantação da gratificação de desempenho para encarregados de sistemas e reavaliação de algumas especialidades, para padronizar a estrutura e permitir maior mobilidade na trajetória das carreiras. Estas melhorias são fruto da pesquisa realizada em 2010, envolvendo 194 unidades (74% do total da Empresa) e de três sindicatos cujas contribuições subsidiaram a adequação da Copasa à realidade do mercado, compatibilizando as necessidades da força de trabalho com as expectativas da Empresa. Como melhoria em 2012, a implantação do crescimento vertical (Promoção), possibilitou o reconhecimento e crescimento na carreira, mediante contribuição do empregado para o resultado da equipe.

Para a operacionalização das políticas previstas no PCCS, a DVCR conta com a parceria e o apoio da DVPS (registro de pagamento das movimentações), DVRH (nos processos de reabilitação, readaptação funcional e transferências), DVSS (nas avaliações médicas nos casos de mudança de atividades, admissões, avaliação de atividades com periculosidade, insalubridade) e PRJU (nas orientações legais), além das unidades demandantes, que fornecem informações necessárias à análise das movimentações funcional e salarial. A organização do trabalho possibilita contemplar, no PCCS, as seguintes características: (1) as especialidades estão descritas de forma multifuncional onde o empregado pode exercer várias atividades para as quais esteja capacitado e a composição de equipes, grupos de trabalho e setores com especialidades diferenciadas, **permitem resposta rápida**, multifuncionalidade, compartilhamento de conhecimento e flexibilidade de atuação, preparando-os para o atendimento imediato às demandas e antecipação às situações indesejadas. O cadastro reserva dos processos seletivos internos e externos permite a reposição imediata dos postos vagos. A Seleção Interna para Cargos de Confiança possibilita selecionar empregados previamente à vacância dos postos. (2) O Banco de Intenção de Transferência de Empregado - BITE subsidia e **agiliza** os processos de transferência ou permuta de empregados. (3) A metodologia de avaliação de desempenho de cargos efetivos e de cargos de confiança possibilita que milhares de empregados sejam avaliados simultaneamente, em um período de duas a três semanas (4) O sistema de reuniões e os facilitadores presentes nas várias unidades, estimulam a comunicação eficaz entre pessoas e equipes. (5) O **aprendizado organizacional** é estimulado pela atuação de grupos de trabalho (1.1g) com característica multidisciplinar de especialistas no tema a ser desenvolvido. A definição da organização do trabalho possibilita um melhor desenvolvimento e gestão dos recursos necessários, **facilitando a atuação dos responsáveis pelos processos** para alcance dos objetivos previstos. Adicionalmente, existem setores em diferentes localidades e áreas com a finalidade de atuar como rede de cooperação. **A autonomia dos diversos níveis** está definida pelas posições funcionais das especialidades, detalhadas nas descrições de atividades e por padrões de trabalho. Ao conhecer e executar os padrões estabelecidos, os empregados são estimulados a aperfeiçoá-los, propondo melhorias e inovações a partir de seu conhecimento prático da melhor forma de executar cada atividade.

O **planejamento do quadro de pessoal** ocorre com a identificação das necessidades das unidades, compreendendo incorporação/alterações de processos, assunção de novos sistemas, implantação de novas unidades e tecnologias, quando então são definidas as atribuições/responsabilidades e quantitativo de postos de trabalho por meio de reuniões entre unidades demandantes e de recursos humanos. Leva-se em conta a viabilidade econômico-financeira e Manual de Critérios de Dimensionamento, Estrutura de Dimensionamento de Unidades do Interior, Estudo de Polarização de Sistemas e Manual de Padronização de Agências de Atendimento. Sob a responsabilidade da SPRH e condução da DVCR, em parceria entre as áreas demandantes e a DVPD, é revisado sempre que necessário, para atender a dinâmica da empresa. **Os critérios para definição das atividades terceirizadas** são: atendimento de demandas pontuais, viabilidade econômico-financeira, não ser atividade fim da empresa e garantir qualidade com menor custo, maior abrangência e eficiência, permitindo que a empresa foque em seus processos principais. As atividades atualmente terceirizadas são manutenção de veículos, portaria, serviços de limpeza e vigilância, dentre outras consideradas de apoio à estrutura organizacional.

b) Identificação das competências para o exercício das funções

As competências são identificadas e estabelecidas, de forma alinhada ao OE de gestão de pessoas “Adequar e desenvolver as políticas de gestão de pessoas ao negócio da empresa” e à política de gestão de pessoas, em função das atividades a serem executadas e dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao seu desempenho. São constituídos grupos de especialistas que elaboram e revisam as descrições das atribuições, responsabilidades e habilidades exigidas para a execução das atividades, como parte da revisão do PCCS ocorrida em 2001. A identificação de novas competências ou alteração das atuais, para cargos efetivos e gerenciais, ocorre em função das necessidades da empresa, decorrentes de mudanças como implantação de novas tecnologias, novos processos e reorganização de unidades, e também em razão do aprendizado organizacional, da realização de Benchmarking e da atualização em literatura técnica especializada, estando sempre alinhada ao modelo de negócio e às revisões do PE. **As principais competências para os cargos efetivos**, incluindo supervisores e encarregados e, alinhadas aos instrumentos de avaliação (6.1e), são: conhecimento técnico, produtividade, comunicação, responsabilidade, relacionamento interpessoal, espírito de equipe, iniciativa, qualidade do trabalho, inovação na solução de problemas, foco no resultado. **As principais competências para os cargos gerenciais**, também alinhadas ao sistema de avaliação (6.1.e), são: visão sistêmica organizacional, foco em resultados, foco no cliente, foco no aprendizado organizacional, planejamento e controle, tomada de decisão, negociação, espírito empreendedor, proatividade e inovação, flexibilidade e habilidade para lidar com situações novas, liderança (habilidade para direcionar e influenciar pessoas, relacionamento interpessoal, capacidade de delegar tarefas, comunicar-se clara e objetivamente, formar, desenvolver e motivar equipes, dar *feedback* e ser percebido como referência para o grupo). Como melhoria, a partir de 2012, na operacionalização destes processos seletivos, é realizado junto aos detentores da vaga, incluindo os diretores, levantamento de perfil, hierarquizando as competências acima citadas, podendo incluir outras específicas no formulário “Levantamento de Perfil”.

c) Seleção e contratação de pessoas

A seleção e contratação de pessoas, interna e externa, são realizadas, em alinhamento ao OE e à política de gestão de pessoas, sob a responsabilidade da SPRH, por meio das práticas apresentadas na Figura 6.1.1 e previstas no PCCS.

Processo	Descrição
Concurso Público (1991)	Coordenado pela DVCR, objetiva recrutar, selecionar e contratar, externamente, pessoas para atender necessidades de mão-de-obra e gerar cadastro reserva, garantindo agilidade no preenchimento de vagas (PGP DVCR Processo Seletivo Público). Sua realização atende à Constituição Federal e tem autorização prévia do Comitê de Governança Corporativa do Estado de Minas Gerais. Os editais são amplamente divulgados na imprensa e na internet. Os requisitos são alinhados ao Planejamento Estratégico, modelo de negócio, legislação vigente, Código de Conduta Ética e às competências exigidas. Em cumprimento a lei específica, foi inserida cota para contratação de pessoas portadoras de deficiência (desde 1995). Envolve unidades do interior (recrutamento), DVSS (avaliação médica) e DVPS (contratação) e controlado por meio do SAP – Módulo HR. Como melhorias destacam-se: em 2011 a integração do sistema de controle do processo de recrutamento no SAP agiliza consultas e registros; em 2012 a inclusão dos dados relativos ao processo no Portal da Transparência do Estado de Minas Gerais e em 2013 a extensão para o interior do convênio com a Polícia Militar, agilizando a realização do teste de resistência física.
Seleção Interna para Provimento de Vagas para cargos efetivos de Agente e Analista de Saneamento (1991)	Objetiva recrutar e selecionar, internamente, empregados que atendam aos critérios estabelecidos e que reúnam as melhores condições para provimento de um posto de trabalho vago (PGP DVCR Seleção interna para cargos efetivos), é coordenado pela DVCR e apoio das unidades demandantes. Constituído das etapas de comprovação de requisitos, pontuação curricular e entrevista de seleção, valoriza as competências técnicas e comportamentais do profissional. São valoradas formações e experiências profissionais agregadoras, de forma que os empregados se sintam impulsionados a buscar os conhecimentos e habilidades necessários. Os melhores pontuados são convocados para entrevista, conduzida por representantes da unidade detentora da vaga e de recursos humanos, com base em mapeamento comportamental. O edital e os resultados das etapas são publicados na intranet. Como melhoria, em 2011, a informatização das inscrições e consultas <i>online</i> , na intranet, para acompanhamento das etapas do processo e dos resultados, facilitou a gestão do processo e agilidade no provimento de vaga.
Seleção Interna para Cargos de Confiança (2003)	Aplica-se aos empregados que se inscrevem e preenchem os requisitos exigidos (PGP DVRH – Processo Seletivo Interno para Cargos de Confiança). Seleciona candidatos, por meio de análise curricular, texto dissertativo e análise de perfil (30% da pontuação desta etapa são atribuídos a capacidade de liderança). Os candidatos com melhores resultados passam por entrevista técnica, avaliando seu conhecimento da unidade pretendida e sua proposta de atuação. A apresentação à diretoria executiva avalia sua visão do projeto estratégico e do relacionamento gerente/subordinado e gerente/superior. Representa uma mudança cultural na Empresa ao substituir a indicação da Alta Direção pelo mérito, estimulando a capacitação e desenvolvimento. O regulamento do processo seletivo é revisado a partir do aprendizado da equipe de coordenação e das sugestões dos empregados. A Copasa é a primeira empresa do setor público a adotar essa prática, conquistando, em 2007, o Prêmio Ser Humano, concedido pela ABRH MG, considerada referência no setor de saneamento e tem despertado o interesse de várias empresas. Todas as etapas ocorrem de acordo com cronograma previamente estabelecido e são registradas em planilhas eletrônicas para assegurar o controle da prática.

Figura 6.1. 1 – Processos relativos à seleção e contratação de pessoas

Outras práticas para selecionar empregados, regulamentadas no PCCS são a progressão (passagem para especialidade de maior valoração), transferência (mudança de unidade e/ou especialidade), mudança de especialidade (alteração de atividade na própria unidade) e absorção de pessoal (seleção de servidor público municipal que atua em tratamento de água e esgoto nas prefeituras em novas concessões). **O acompanhamento no mercado de trabalho da disponibilidade de pessoas com as competências requeridas** ocorre por meio da experiência adquirida com a realização dos concursos públicos, onde são demandadas várias formações profissionais, permitindo um balizamento de possível **escassez** de mão de obra, tratada por meio de alteração de requisitos em função de novas formações disponíveis no mercado, previsão da utilização de cadastro reserva de

outras regiões e oferta de salários e benefícios atrativos (6.3b). A formação em cursos técnicos e superiores, subsidiada pela empresa, prepara os empregados para ocupar postos vagos.

Os processos seletivos internos e externos e de contratação de pessoas **asseguram a não discriminação, imparcialidade, igualdade de oportunidades e justiça**, pela existência de regras claras e transparentes definidas em regulamentos específicos. São controlados por meio do Módulo HR do SAP e submetidos a auditorias internas e externas e de órgãos governamentais. Estão alinhados às diretrizes “Assegurar o provimento, a qualificação e o dimensionamento adequado do quadro de pessoal” e “Promover ações que favoreçam a sucessão de pessoas”, da Política de Gestão de Pessoas. **Como forma de estimular a inclusão de minorias**, no caso de empate, em qualquer dos processos seletivos internos, é dada preferência ao candidato do sexo feminino ou de raça negra. Para o processo externo, a Copasa antecipa a contratação de deficientes, potencializando um percentual superior ao exigido por lei, consequentemente aumentando a possibilidade de contratação.

d) Preparação e integração das pessoas recém-contratadas

Sob a responsabilidade da SPRH em parceria com as demais unidades organizacionais e controladas por meio do módulo HR, do SAP, **as pessoas recém-contratadas são preparadas e integradas** por meio das práticas descritas na Figura 6.1.2.

Processo	Descrição
Admissão de Empregados	Sob a coordenação da DVPS (PGP DVPS - Admissão de Empregados), desde a criação da empresa, no ato da admissão, o empregado recebe informações sobre contrato de trabalho, plano de saúde, previdência privada e associação de empregados. A partir de 2012, passou também a receber a “Cartilha do Empregado” e o “Código de Conduta Ética” (PGP DVPS - Admissão de Empregados).
Treinamento na tarefa	Sob a coordenação da DVED e parceria com as unidades organizacionais (PGP DVED - Implementação do PEC), para o exercício da função, o recém admitido ou o empregado com mudança de função é treinado na tarefa, no próprio local de trabalho, por profissional que orienta e acompanha a realização das atividades. O formulário de registro na tarefa foi aprimorado, em 2012, com a definição de 4 blocos (operacional, administrativo, novos empregados e segurança), agilizando o registro e controle.
Treinamento de Integração de Novos Empregados	Sob a coordenação da DVED (PGP DVED - Treinamento de Integração de Novos Empregados), tem o objetivo de propiciar a integração do empregado à cultura organizacional, por meio de informações sobre missão, visão, valores, estrutura organizacional, PCCS, normas, produtos e serviços, direitos e deveres, segurança, benefícios. Ministrado por facilitadores da RMBH e das unidades do interior, desde 1985, inclui visitas técnicas a ETA e a ETE para conhecimento do processo. Por meio de um vídeo, o diretor-presidente dá as boas-vindas e, empregados efetivos de diversas funções dão depoimentos sobre sua satisfação em trabalhar na empresa. Como melhoria, em 2011, o encontro de formação de multiplicadores possibilitou a reciclagem e revisão de conteúdos e programação.
Acompanhamento de Empregado no Período de Experiência	Tem por objetivo acompanhar e facilitar a adaptação do empregado ao ambiente de trabalho e sua integração à cultura organizacional, é realizado desde 1996 pelo gerente ou outro profissional indicado (PGP DVRH - Acompanhamento de Empregado). A avaliação do desempenho no Período de Experiência – ADEPE é registrada em formulário padrão, analisada pela DVRH até 90 dias após a admissão. Em torno do 45º dia de trabalho é realizada Entrevista de Acompanhamento que, aliada aos dados da ADEPE, subsidia ações gerenciais para promoção da socialização, adaptação e ajuste de desempenho do recém-admitido.

Figura 6.1. 2 – Preparação para o exercício da função e integração à cultura organizacional

Além dessas práticas, o sistema de padronização dos processos gerenciais e operacionais em cada unidade organizacional e sua disseminação para os empregados recém-contratados facilita a preparação para o exercício de atividades específicas, descrevendo as ações necessárias para cada processo e também promove a integração à cultura organizacional, por meio da inserção do empregado em um contexto de organização, de registro do conhecimento e de definição dos níveis de autonomia. Estas práticas atendem às diretrizes “Promover a capacitação e o desenvolvimento do quadro de pessoal” e “Assegurar que os empregados conheçam as Políticas e Diretrizes de Recursos Humanos”, da Política de Gestão de Pessoas.

e) Avaliação do desempenho das pessoas e equipes

O desempenho das pessoas, incluindo líderes, é continuamente avaliado, individualmente e em equipe, atendendo à Política de Gestão de Pessoas, de acordo com as práticas apresentadas na Figura 6.1.3.

Tipo de Avaliação	Método	Público alvo	Descrição
Avaliações Individuais	Avaliação Profissional de Aprendizagem (art. 30 do PCCS)	Empregados enquadrados nos níveis 1 e 2 da primeira seriação ou da posição funcional não seriada na mesma faixa salarial.	As avaliações de Aprendizagem e Horizontal (semestral desde 2003) e de competência (anual desde 2011) verificam o desempenho individual de ocupantes de cargos efetivos, acompanham o período de aprendizado, alcance de maturidade, experiência e das competências técnicas e comportamentais necessárias ao desempenho das atividades. Estabelecem patamar de desempenho de no mínimo 75% (d2003), avaliam fatores que estimulam o alcance de metas e a busca de alto desempenho, como qualidade no trabalho, produtividade, espírito de equipe e auto desenvolvimento (PGP - Crescimento Profissional).
	Avaliação Profissional Horizontal (art. 30 do PCCS)	Empregados enquadrados nos níveis 1 e 2, a partir da segunda seriação de sua posição funcional	
	Avaliação de Competência (art. 31 do PCCS)	Todos empregados não contemplados nas avaliações anteriores	Avalia, desde 2011, a contribuição do empregado no resultado de sua equipe/unidade, estabelece patamar de desempenho de no mínimo 75%, contempla fatores como foco no resultado, qualidade no trabalho/padronização, inovação/solução de problemas, atendimento ao cliente, competência técnica e visão dos processos e cumprimento de prazos.

	Avaliação de Cargos de Confiança (art. 45 do PCCS)	Empregados ocupantes de cargos de confiança	Análise, desde 2004, o desempenho de ocupantes de cargo de confiança, estabelece patamar de desempenho mínimo de 75%, requisito para o crescimento (PGP - Avaliação de Cargos de Confiança). Como aprimoramento, a estruturação de formulário próprio passou a contemplar fatores que estimulam o alcance de metas e a busca de alto desempenho como visão sistêmica, foco em resultado, no cliente, no aprendizado organizacional, planejamento e controle, negociação, espírito empreendedor/ proatividade e inovação e liderança (m 2011).
	Índice de Desempenho Gerencial – IDG (Regulamento da GDG)	Gerentes, Superintendentes e Chefes de Departamento	Estimula, desde 2005, o alcance das metas do conjunto de indicadores ligados aos OE e avalia trimestralmente as lideranças. Com o objetivo de fortalecer a cultura da excelência empresarial foram inseridos, no regulamento, novos indicadores como Gestão das Práticas e Resultados dos Processos (GPRP), que avalia os gerentes em relação às suas habilidades de gerir e melhorar os processos de suas unidades (6.1f).
	Índice de Desempenho Operacional – IDO (Regulamento da GDES)	Encarregados de Sistema	Estimula, desde 2011, o alcance das metas do conjunto de indicadores ligados aos objetivos estratégicos, propiciando avaliação trimestral destas lideranças quanto ao desempenho operacional de suas localidades (6.1f).
Avaliação de equipe	Índice de Desempenho Institucional – IDI (Regulamento da GDI e da PL)	Todos empregados	Estimula o alcance das metas de cada unidade organizacional (GDI desde 2003) e de toda Empresa (PL desde 2005), do conjunto de indicadores ligados aos objetivos estratégicos da Empresa, propiciando avaliação das equipes (6.1f).

Figura 6.1. 3 – Práticas de Avaliação de Desempenho

As avaliações de aprendizagem, profissional horizontal, de competência e de cargos de confiança são finalizadas com **feedback** entre avaliador e avaliado, abordando pontos fortes e oportunidades de melhoria, **registrados e acordados em planos de desenvolvimento e capacitação**, os quais são acompanhados pela unidade de lotação do empregado. Os planos de desenvolvimento individual podem contemplar treinamento na tarefa, cursos e leituras diversas. O controle e acompanhamento da realização das avaliações ocorrem por meio do módulo HR do SAP durante cada ciclo avaliativo. Como melhorias destacam-se: a remodelagem da Prática de Avaliação de Desempenho com a implantação da Avaliação de Competência, passando a contemplar todos os empregados do quadro efetivo (m2011); disponibilização, na intranet, das avaliações de desempenho de cada empregado, com acesso por senha, possibilitando maior transparência ao processo ao oferecer a oportunidade de acompanhamento e melhoria de seus resultados (m2012). Os líderes também são avaliados por meio da PCO (6.3c) por afirmações específicas que compõem a dimensão Liderança.

f) Remuneração, reconhecimento e incentivos

As práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos estão apresentadas na Figura 6.1.4. Essas práticas abrangem toda a Empresa, **estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a melhoria contínua dos processos**, pois exigem esforço constante do empregado no sentido de buscar mais conhecimento, capacitação, desenvolvimento e atualização profissional, e visam atender a diretriz “Promover a valorização e o aprimoramento das potencialidades dos empregados”.

Mecanismos	Descrição, Continuidade e Melhorias
Gratificação de Desempenho Institucional GDI	Instituída em 2003, é a avaliação trimestral que estimula a melhoria do desempenho e tem relação direta com os objetivos estratégicos. Remuneração variável aplicada a todas as unidades e considera o espírito de equipe. Gratificação mensal, de acordo com o resultado obtido pela equipe, cuja base de cálculo foi alterada em 2011 de 12% para 13,5%, em 2012 de 13,5 para 15,25% e em 2013 de 15,28% para 16,5% sobre o salário nominal. As metas, indicadores e resultados alcançados são disponibilizados trimestralmente, na intranet. A DVIE é responsável pelo gerenciamento e controle dos resultados dos indicadores e dos itens que os compõem, conforme Regulamento próprio, disponibilizado na intranet. Como melhoria em 2012 foi revisada a forma de composição e apuração dos indicadores da GDI
Gratificação de Desempenho Gerencial GDG	Instituída em 2005, é uma avaliação que gratifica mensalmente o corpo gerencial da Copasa com até 15% do patamar de remuneração, variável de acordo com o desempenho de sua unidade em relação ao alcance de metas estabelecidas. Esta prática está disseminada em toda a Empresa e os resultados alcançados são divulgados na intranet, trimestralmente, para o corpo gerencial. A DVIE é responsável pelo gerenciamento e controle dos resultados dos indicadores de desempenho e dos itens que os compõem, conforme Regulamento da GDG divulgado na intranet.
Gratificação de Desempenho de Encarregados de Sistemas GDES	Instituída em 2011, estimula o alcance de metas estratégicas, propicia melhoria contínua do desempenho operacional e reconhece a contribuição dos Encarregados de Sistemas que coordenam o trabalho realizado nas localidades. Mede trimestralmente o desempenho das localidades em relação ao alcance de metas estabelecidas e, conforme resultados, os profissionais são gratificados mensalmente. Composta de parte fixa de 10% e parte variável de 5%. As metas, indicadores e os resultados são disponibilizados trimestralmente, via <i>Intranet</i> . A DVIE é responsável pelo gerenciamento e controle dos resultados dos indicadores e dos itens que os compõem, conforme Regulamento da GDES divulgado na intranet.
Participação nos Lucros PL	Instituída em 2005, é a distribuição linear de parte do lucro líquido anual, gerenciada pelo DPPE e SPCP. O montante a ser distribuído é anualmente aprovado pelo Conselho de Administração e todos que efetivamente trabalharam no período de apuração são contemplados, nos meses de abril e outubro. As regras estão estabelecidas em regulamento específico disponível na intranet. As horas de prestação de serviço ao Tribunal Regional Eleitoral e as horas dos dirigentes sindicais em participação de reuniões, passaram a ser consideradas horas trabalhadas para efeito de cálculo da PL (m2011)
Progressão Funcional	É a elevação funcional do empregado à especialidade e/ou posição funcional de maior valoração para provimento de posto de trabalho vago. Implantada desde 1987, sob a responsabilidade da SPRH, condução da DVCR (PGP DVCR - Administração do quadro de pessoal das unidades organizacionais) tem participação direta de todas as unidades. Como refinamento, em 2011, foi ampliada a possibilidade de indicação de empregado, antes restrita à unidade detentora da vaga, para a Superintendência ou Departamento ao qual ela esteja ligada.
Crescimento Profissional de	Processo que reconhece individualmente os empregados que atingem resultados desejados nas avaliações de desempenho (6.1e), proporcionando crescimento salarial.

Empregados em Cargos Efetivos	
Crescimento Profissional de Empregados em Cargo de Confiança	Processo que reconhece individualmente os empregados em exercício de cargo de confiança que atingem resultados desejados na Avaliação de Competência de Cargos de Confiança (6.1e), proporcionando crescimento salarial.
Programa Trainee	Reconhece os empregados melhores classificados com crescimento salarial decorrente e incentiva com a possibilidade de participação em Processo Seletivo para Cargo de Confiança (conforme 6.2c).
Programa SOU + COPASA	Promove a melhoria das unidades operacionais e incentiva sua conservação e desempenho, mediante valorização dos quesitos Segurança, Organização e Urbanização e gestão. Os melhores classificados são reconhecidos em encontros de resultados anuais, sendo paga GDI plena, durante 12 meses, a todos os empregados lotados na unidade melhor classificada, de cada Diretoria. O Regulamento está disponível na Intranet.
Empregado Destaque de Excelência	Estimula a alta performance e a cultura de excelência, reconhece e premia o profissional que se destaca no exercício de suas atividades e supera o nível de desempenho esperado, contribuindo para a realização da missão e alcance dos OE e visão de futuro. Em 2014 foram unificados os regulamentos de cada diretoria. Quadrimestralmente é escolhido o destaque de cada diretoria e, anualmente, o da Empresa. É Amplamente divulgado na intranet e por meio de cartazes. A Coordenação e o controle é feito pelo Gabinete da Presidência (GPPE), em parceria com SPRH e SPCA. O reconhecimento é feito por meio de placa, registro de elogio na ficha funcional dos empregados e premiação com vale compras.
Prêmio COPASA Tecnologia & Inovação	Descrito em (7.1d)

Figura 6.1. 4 – Práticas de remuneração, reconhecimento e incentivo.

6.2 – Capacitação e desenvolvimento

a) Identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento

A **identificação das necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas** é feita anualmente desde 2003, por meio do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), conforme PGP DVED - Planejamento do programa de educação corporativa e atende à diretriz “Promover a capacitação e o desenvolvimento do quadro de pessoal”, da Política de Gestão de Pessoas. A DVED encaminha para todas as unidades, por e-mail (m2011), as diretrizes, as instruções de preenchimento e a planilha eletrônica para o registro das demandas. Os líderes utilizam como insumos para a definição de demandas: análise das Avaliações de Desempenho dos empregados (6.1e) que apresentam lacunas de competências; necessidades de melhoria de processos e dos resultados dos indicadores, no que se refere a ações de capacitação e desenvolvimento. No momento das Avaliações de Desempenho são realizadas reuniões de *feedback* entre a **liderança e o avaliado** para discutir os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, as expectativas de ambas as partes e são registradas as necessidades de capacitação para os empregados.

Para subsidiar o LNT, também são realizadas reuniões e **entrevistas dos líderes com as equipes para levantamento de necessidades de capacitação e desenvolvimento**, fundamentadas na análise dos processos, resultados dos indicadores e planos de ação das unidades. A metodologia do LNT é analisada, revisada e aperfeiçoada, anualmente, para acompanhar e atender a dinâmica da Empresa. Para possibilitar o melhor agrupamento das demandas de treinamento, a melhoria do processo de análise e a priorização das ações de capacitação e desenvolvimento, a planilha do LNT passou a ser organizada em cinco Módulos (m2012): 1) Conhecimento Técnico-Específico, vinculando os conhecimentos aos macroprocessos e processos de cada unidade definidos no Manual de Organização; 2) Competências para Melhoria da Performance Individual/Profissional; 3) Educação Formal; 4) Exigências Legais e Funcionais e 5) Estratégia Empresarial para a Promoção da Cultura da Excelência. As planilhas são devolvidas à DVED, que analisa as demandas, a aplicabilidade do conhecimento e o público-alvo. Nessa análise são considerados os processos da cadeia de valor, a priorização de competências relevantes, os perfis dos postos de trabalho e os planos de ação setoriais vinculados aos indicadores de desempenho. No decorrer do ano, podem ocorrer demandas não previstas em razão de novas diretrizes ou metas, atualizações tecnológicas, oportunidades de mercado, novas admissões, movimentação de pessoal e exigências legais. Estas demandas são registradas nos formulários “Atividade externa não prevista” e “Atividade interna não prevista”, sendo encaminhadas para análise da DVED, aprovação da Diretoria e inclusão no PEC.

b) Concepção dos programas de capacitação e de desenvolvimento

A **concepção dos programas de capacitação e de desenvolvimento** é feita, desde 2005, sob a responsabilidade da SPRH, por meio da elaboração anual do PEC, a partir das necessidades de capacitação e desenvolvimento do LNT (6.2a) que são analisadas e consolidadas pela DVED, considerando as diretrizes estratégicas, adequação orçamentária e demais aspectos técnicos estabelecidos para o LNT. Após a análise e aprovação do PEC pela DE, o planejamento da realização dos programas de capacitação e desenvolvimento é definido em reuniões coordenadas pela DVED em cada Diretoria, para priorização das ações, **considerando as necessidades da organização e das pessoas**, além das características operacionais e regionais, alinhadas às metas setoriais (m2013) e da organização. São também realizadas reuniões nos Departamentos e Superintendências, sendo repassadas as diretrizes de capacitação e analisados os fatores que vão determinar a relação custo-benefício para a realização dos programas de treinamento, tais como: público-alvo, nº participantes, local de realização, carga horária, se interno ou externo.

Parte expressiva das atividades de capacitação é desenvolvida internamente, tendo em vista a particularidade do negócio e expertise do corpo técnico, difundindo e utilizando o conhecimento da organização, uma vez que não existe disponibilidade no mercado de capacitação relacionada à atividade-fim da Companhia, por ex. Formação de

Leituristas, Operação de ETA e ETE, Coleta de Amostra de Água, Manutenção de Redes de Água e Esgoto. Os programas desenvolvidos externamente são contratados após análise do conteúdo programático e, se necessário, adequados às demandas da organização. Esta prática e a sua forma de controle estão padronizados pelos PGP DVED - Planejamento do PEC, DVED - Implementação do PEC, DVED - Educação Formal, DVED - Acompanhamento do PEC e DVED - Controle da Implementação do PEC e regulamentada pela NP 2006 007/0 Participação em Atividades de Educação Corporativa. **Os principais programas, inclusive os relacionados ao desenvolvimento de líderes e à formação da cultura da excelência**, incluindo o público-alvo, estão apresentados na Figura 6.2.1.

Programas	Descrição do Programa	Início	Público-alvo
Programa de Disseminação da Cultura da Excelência	Composto por atividades que objetivam a disseminação do MEG na empresa e o alinhamento dos conceitos voltados para melhoria da gestão.	2006	Todos os empregados
Programa de Formação, Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Lideranças e Gestores	Tem como objetivo contribuir para elevar a efetividade dos gestores no âmbito técnico, político e cultural. Apoia-se nas perspectivas profissionais, humanas e de cidadania, tendo como referência principal as competências necessárias para o desenvolvimento do papel de liderança na organização.	2012	Gestores e líderes
Programa de Acompanhamento e Desenvolvimento de Novos Gerentes (6.2c)	Tem como objetivo o acompanhamento e adaptação dos gestores, nos 6 primeiros meses no cargo, além de promover o desenvolvimento das competências necessárias à liderança e à gestão de pessoas e processos.	2010	Novos gerentes selecionados no Processo Seletivo Interno para Cargos de Confiança
Programa de Desenvolvimento e Valorização de Equipe	O programa tem como premissas o conceito de aprendizagem orientada para objetivos, o crescimento do empregado como pessoa, profissional e cidadão, o desenvolvimento de equipes como propulsoras do crescimento e o incremento do sistema de parcerias.	2006	Analistas e agentes saneamento
Programa de Integração de Novos Empregados (6.1d)	Tem o objetivo de acelerar o processo de entendimento da cultura organizacional pelo recém-admitido. Ao novo empregado são apresentadas a visão, missão e objetivos estratégicos, a estrutura organizacional, normas, produtos e serviços da empresa, além dos direitos e deveres do empregado. Também são detalhadas informações sobre os benefícios, programas de assistência e o Plano de Carreira, Cargos e Salários.	2003	Novos empregados
Programa de Capacitação de Leituristas	Promove a capacitação dos empregados nas atividades que envolvem cadastro, leitura, entrega de faturas e o manuseio, transporte e cadastro de hidrômetros. Enfatiza a importância da medição do faturamento no negócio e a necessidade da constante atualização do cadastro de clientes.	2005	Leituristas, serventes e encarregados de sistemas.
Programa de Capacitação e Desenvolvimento em Segurança do Trabalho	Tem como objetivos a conscientização dos empregados sobre a importância da segurança do trabalho, o atendimento à legislação e a padronização dos procedimentos por meio de conhecimentos e técnicas específicas que, aliadas à prática, visam ao uso pleno da capacidade e habilidade para trabalhar com segurança.	2006	Analistas e Agentes de Saneamento
PROCEG – Programa de Capacitação e Padronização de Procedimentos Operacionais em Esgotamento Sanitário	Promove a capacitação dos empregados visando à adequação dos sistemas de esgotamento sanitário, a padronização dos procedimentos e a melhoria da performance operacional, contribuindo com a estratégia de crescimento da empresa no que se refere a expansão em concessões de esgoto.	2012	Engenheiros, Técnicos, Supervisores, Encarregados e Operadores de ETE

Figura 6.2. 1 – Principais programas de capacitação e desenvolvimento

Como melhoria, em 2013, dentro do Programa de Formação, Desenvolvimento e Aperfeiçoamento de Lideranças e Gestores (6.2b), foram realizados workshops com o objetivo de capacitar os líderes e gestores a formular um plano de desenvolvimento individual alinhado com os valores organizacionais e competências gerenciais já definidas pela Copasa e utilizadas em suas avaliações de desempenho gerenciais. Assim, o planejamento das ações de desenvolvimento torna-se mais personalizado.

c) Identificação e preparação de novos líderes e sucessores

A **identificação de novos líderes e sucessores** é realizada pelos gerentes no decorrer da gestão dos processos da unidade, sendo evidenciada na prática de Avaliação de Desempenho (Figura 6.1.3), quando são feitos registros dos empregados que se destacam com potencial e perfil de liderança. Uma vez identificados, estes empregados são estimulados a assumir atividades de maior complexidade, a participar de reuniões e grupos de trabalho e a substituir formalmente o gerente, de forma a promover o amadurecimento de suas competências de liderança. Para ocupar os cargos de gerência, os interessados devem se candidatar ao Processo Seletivo Interno para Cargos de Confiança (Figura 6.1.1). O **envolvimento dos diretores na identificação e desenvolvimento de novos líderes** fica evidenciado, neste processo, nas etapas de entrevista técnica na Diretoria detentora da vaga e na apresentação de proposta de atuação do candidato para avaliação da Diretoria Executiva.

Os novos gerentes selecionados no Processo Seletivo Interno para Cargos de Confiança são **preparados** por meio do Programa de Acompanhamento e Desenvolvimento de Novos Gerentes, conduzido pela DVRH, em parceria com a DVED. Criado em 2010, com periodicidade semestral, este programa possibilita o acompanhamento e a adaptação dos empregados nos 6 primeiros meses no cargo, além de promover o seu desenvolvimento nas competências necessárias à liderança e à gestão de pessoas e processos. O Programa é constituído por seis etapas, conforme apresentado na Figura 6.2.2.

Etapas	Descrição	Prazo	Envolvidos
Feedback sobre o desempenho no processo seletivo	Entrevista individual de devolução de resultados, na qual são detalhados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria identificados em cada uma das etapas do processo seletivo. Estas informações servem de insumo para a elaboração do PDI.	Até 30 dias após a designação.	Novo Gerente e DVRH
Identificação de Oportunidades de Desenvolvimento	É preenchido o formulário "Identificação de Oportunidades de Desenvolvimento" e realizadas reuniões de feedback sobre o desempenho do novo gerente.	1º e 2º trimestre.	Novo Gerente e Superior hierárquico
Construção do Plano de Desenvolvimento Individual – PDI	Com base na identificação de oportunidades de desenvolvimento, é elaborado o PDI, com acompanhamento pela DVRH.	Após a reunião de feedback com o superior.	Novo Gerente e Superior hierárquico
Atividades de desenvolvimento	Reuniões com abordagem de temas com foco em gestão de pessoas.	1º e 2º trimestre.	Novo Gerente e DVRH
Palestras sobre temas de gestão e processos internos	Exemplos: processos de Recursos Humanos com o foco gerencial, Sistema de Gestão, Regulação do Setor de Saneamento, Indicadores Gerenciais, SADGE; dentre outros	1º e 2º trimestre.	Novo Gerente, DVRH, DVED e Unidades parceiras.
Reunião Final	Reunião individual para acompanhamento do cumprimento do PDI e da adaptação ao cargo.	Final do semestre.	Novo Gerente e DVRH

Figura 6.2. 2 – Etapas do Programa de Acompanhamento e Desenvolvimento de Novos Gerentes

Para facilitar a comunicação e a integração, este programa possui um canal entre os novos gerentes e o RH, por meio de *link* na intranet (m2011), em que são centralizadas as informações do programa, cronograma, textos sobre gestão e liderança, dentre outros. Existe também, um grupo virtual "Pense Nisso" (m2012), em que os integrantes compartilham semanalmente, por e-mail, mensagens sobre gestão e liderança. O Programa Trainee (Figura 6.2.3), também contribui para a preparação de novos líderes, pois tem como objetivo proporcionar visão sistêmica dos processos organizacionais e ampliar o entendimento do negócio da empresa. Aos melhores classificados, o Programa Trainee estabelece uma pontuação adicional em participação no processo seletivo interno para cargos de confiança (6.1c), possibilitando o aproveitamento das competências desenvolvidas em posições de liderança. Atualmente 17% dos participantes do Programa ocupam cargos gerenciais. Em 2013, em decorrência da revisão do PE e do estabelecimento da iniciativa "Desenvolver e Implantar Programa de Sucessão", um GT foi criado para melhor estruturar o programa de sucessão.

d) Avaliação da eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento

A eficácia do PEC é avaliada, desde 2005, pela SPRH, sob a coordenação da DVED, com apoio das unidades organizacionais. A eficácia dos treinamentos é verificada em cada ciclo semestral ou anual do sistema de avaliação de desempenho individual (6.1e) considerando a evolução dos empregados nas competências operacionais, técnicas, administrativas e gerenciais, em decorrência, inclusive, das ações de capacitação e desenvolvimento. A eficácia dos programas de capacitação é também avaliada por meio da análise trimestral dos resultados alcançados pelas unidades nos indicadores de desempenho do SMDI (que definem a GDI e a GDG, 6.1f), o que demonstra o nível do domínio das competências exigidas para o alcance dos objetivos estratégicos. Esta prática abrange toda a empresa e atende à diretriz "Promover a capacitação e o desenvolvimento do quadro de pessoal", da Política de Gestão de Pessoas, necessária ao alcance dos objetivos estratégicos e operacionais. Em 2013, em decorrência da Revisão do PE e na busca constante de melhorias, a avaliação da eficácia dos programas de capacitação passou a integrar a iniciativa "Aprimorar a Capacitação e Desenvolvimento", com a constituição de GT. Em 2014 foi contratada uma consultoria para orientar o grupo quanto ao aprimoramento da prática, com trabalhos em andamento com a definição modelos e critérios para medir a eficácia dos treinamentos.

e) Desenvolvimento integral das pessoas

A Copasa promove o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais, por meio de programas corporativos, propiciando crescimento profissional e bem estar social. As práticas utilizadas abrangem toda a empresa e são de responsabilidade da SPRH, com o apoio e cooperação das diversas unidades organizacionais. Com periodicidade variável, atendem às diretrizes "Promover a valorização e o aprimoramento das potencialidades dos empregados" e "Promover a capacitação e o desenvolvimento do quadro de pessoal" da Política de Gestão de Pessoas. A Figura 6.2.3 descreve os principais métodos de orientação, aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira, bem como melhorias implementadas. Suas colunas iniciais destacam o enfoque dos mesmos quanto ao desenvolvimento das pessoas como indivíduos (i), cidadãos (c) e profissionais (p).

Orientação e Aconselhamento				
i	c	p	Prática	Descrição
x		x	Readaptação funcional (1995) Reabilitação Profissional (1990)	A Readaptação promove a movimentação funcional de empregados que precisam ser realocados, devido a dificuldades de desempenho, de relacionamento interpessoal, incompatibilidade com a função ou com o ambiente de trabalho. A Reabilitação promove, em parceria com o INSS, a movimentação de empregados cujas dificuldades decorrem de acidente do trabalho ou doença e que geram incapacidade para o exercício de sua função. Os empregados são orientados e acolhidos na nova função e/ou unidade para que possam utilizar plenamente seu potencial e desempenhar satisfatoriamente suas atividades. Todas as etapas são registradas em planilha eletrônicas para assegurar o controle da prática.

Empregabilidade e Desenvolvimento de Carreira				
I	C	P	Prática	Descrição
x		x	Feedback das Avaliações de Desempenho e nos Processos Seletivos	O <i>feedback</i> , realizado ao final dos processos seletivos internos e nas avaliações de desempenho, proporciona a oportunidade de discussão da percepção de pontos fortes e oportunidades de melhoria dos empregados, contribuindo para o desenvolvimento individual e profissional. Orienta sobre ações para melhoria de competência que podem contemplar, por exemplo, atividades de capacitação e desenvolvimento, prática de leituras diversas.
		x	Visita Técnica (1999)	Sob a coordenação da DVED, como forma de ampliação e consolidação do conhecimento, a Empresa oferece oportunidade para os empregados realizarem visitas de benchmarking e participarem de workshops, encontros e seminários organizados pela ABES e outras instituições, quando são apresentadas práticas inovadoras ou resultados considerados de referência.
		x	Participação de Empregados em Pós-graduação (2001)	Destinada a analistas de saneamento. A partir de 2004, por meio do CS 016/04, foram definidos a política e os critérios para esta participação, tais como: as instituições devem ser reconhecidas pelo MEC; a participação do empregado deve atender aos interesses da Empresa e o curso deve estar vinculado à sua função. O subsídio da Copasa pode chegar até a 90%, de acordo com recursos definidos no PEC. Esta prática está sob a responsabilidade da DVED.
		x	Programa de Participação em Cursos Técnicos (2005)	Os empregados podem ser contemplados com subsídios variando de 50% a 90% do valor, dependendo do nível salarial e da disponibilidade de recursos do PEC, desde que os cursos sejam vinculados ao negócio da Copasa e ministrados por instituições reconhecidas pelo MEC. Tal política visa desenvolver os empregados para aproveitamento em futuras seleções internas. Prática conduzida pela DVED.
x	x	x	Programa de Acompanhamento e Desenvolvimento de Novos Gerentes (2010)	Possibilita o acompanhamento e a adaptação dos empregados, nos 6 primeiros meses no cargo, além de promover o seu desenvolvimento nas competências necessárias à liderança e à gestão de pessoas e processos, conforme descrito em 6.2.c. Todas as etapas do programa ocorrem de acordo com cronograma previamente estabelecido e são registradas em planilha eletrônicas para assegurar o controle da prática.
		x	Programa Trainee (2007)	Sob a responsabilidade da SPRH, é coordenado pela DVED em parceria com a DVRH, e suas atividades são desenvolvidas conforme PGP DVRH - Seleção Interna do Programa Trainee e POP DVED - Programa Trainee. Implantado em 2007, com o objetivo de proporcionar visão sistêmica dos processos organizacionais e o entendimento do negócio, tem, como metodologia, visitas técnicas orientadas, seminários, cursos (m2013), elaboração de relatórios e trabalhos em equipe, que focam o desenvolvimento de habilidades de gestão e visão sistêmica do negócio. Possibilita oportunidades de crescimento profissional. Todas as etapas do processo seletivo ocorrem de acordo com cronograma previamente estabelecido e são registradas em planilha eletrônicas para assegurar o controle da prática.
x	x	x	Biblioteca	Localizada em ambiente privilegiado e agradável, promove a cultura e facilita o acesso dos empregados a informações e novos conhecimentos. Por meio de recurso informatizado, a solicitação de empréstimos e renovação de exemplares e o controle de devolução são realizados de forma ágil e segura.

Figura 6.2. 3 – Métodos de orientação, aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira

6.3 – Qualidade de Vida

a) Identificação dos perigos e tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança

Sob a responsabilidade da SPRH, com condução e controle da DVSS, em atendimento à Diretriz “Assegurar o Desenvolvimento de Ações que Promovam Segurança, Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida no Trabalho” da Política de Gestão de Pessoas, **os perigos e os riscos relacionados à saúde e segurança** dos ambientes de trabalho e dos empregados são **identificados e tratados** por meio das práticas apresentadas na Figura 6.3.1.

Práticas	Metas (2014)
Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) – (1995) O PPRA identifica os riscos relacionados à segurança realizando inspeções e medições ambientais planejadas ou emergenciais nas unidades e em obras terceirizadas, levantando os riscos, definindo e monitorando os agentes físicos, químicos, biológicos e mecânicos presentes e suas fontes geradoras. Além disto, detecta os perigos pela análise dos acidentes de trabalho e das recomendações da CIPA. Para o tratamento dos riscos visando sua eliminação/atenuação são elaboradas medidas de controle, recomendações de segurança, emissão de relatórios com sugestões e obrigações de intervenções no ambiente a serem tratadas pelas lideranças, bem como são ministrados treinamentos básicos e específicos em segurança do trabalho para toda a força de trabalho. O controle desta prática é realizado por meio do SAP, a partir do registro e do acompanhamento das ações a serem implantadas.	Taxa de frequência de acidentes = 17,50 Taxa de Gravidade de acidentes = 373,48 Nº acidentes de trabalho = 270
Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) – (1995) O PCMSO busca prevenir o adoecimento decorrente da exposição aos agentes nocivos no trabalho. Esses agentes são identificados pela análise dos riscos ambientais levantados no PPRA, nos exames clínicos dos empregados, na análise do resultado dos exames laboratoriais e no estudo epidemiológico dos afastamentos iguais ou superiores a um dia. Para controle e tratamento dos riscos identificados, periodicamente são realizados exames clínicos e de laboratório, comuns ou específicos para a função, sem ônus para os empregados, bem como elaboradas recomendações médicas de restrições de atividades ou de exposição ao risco, realizados encaminhamentos para reabilitação profissional e propostas intervenções no ambiente de trabalho, para tratamento pelas lideranças. Além do controle ocupacional, são fornecidas guias sem ônus para exames de prevenção de doenças não ocupacionais e consultas a médicos especialistas, visando o diagnóstico de problemas específicos de saúde (detecção precoce de doenças da tireoide, câncer de próstata e de mama, entre outros). O controle desta prática é realizado no SAP, a partir do registro e do acompanhamento das ações a serem implantadas.	Realizar 100% dos exames ocupacionais programados. ABSD (Índice de Absenteísmo por doenças osteomusculares e transtornos mentais) = 1,33
Programa de Promoção da Saúde e Bem-Estar (PPS) – (1989) O programa identifica os riscos psicossociais e ergonômicos com a realização de estudos epidemiológicos e pesquisas de campo, quando são analisadas as condições físicas e mentais dos empregados, avaliados os postos de trabalho e a organização do trabalho em relação à saúde, segurança e conforto dos empregados. Para o tratamento dos riscos são elaborados relatórios com recomendações de melhoria das condições identificadas, a serem observadas pelas lideranças. Além disto, o Programa integra práticas de combate à dengue, promoção de hábitos saudáveis, apoio à família e ao adolescente (PAFA), Álcool e Drogas (Programa PASA, ver Figura 6.3.5), AIDS/DST (Programa APA, ver Figura 6.3.5). O desenvolvimento dessas práticas ocorre com a parceria dos mediadores da saúde (empregados voluntários treinados e capacitados para atuar no apoio em situação de risco), em toda MG. Para a prevenção de riscos ergonômicos também é aplicada a ginástica laboral nas unidades da Regional e alguns distritos operacionais, visando reduzir e prevenir a fadiga e a tensão muscular. O controle desta prática é realizado por meio de relatórios, planilhas e gráficos, além do acompanhamento da implementação das práticas recomendadas.	$(ABSD = DP_a \times 1.000 / HHT, \text{ onde:}$ $DP = \text{Dias perdidos pelas patologias osteomusculares e transtornos mentais,}$ $HHT = \text{Homens Horas Trabalhadas)}$

Figura 6.3. 1 – Principais práticas para identificar os perigos e tratar os riscos

b) Identificação e análise das necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho e do mercado
As necessidades e expectativas das pessoas da força de trabalho são identificadas por meio da análise dos resultados da PCO, considerando as afirmativas relacionadas a temas de interesse dos empregados e os comentários e sugestões registrados. Estas informações são **analisadas e traduzidas** em requisitos e **utilizadas** no aprimoramento das ações de RH. Os **principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho, relativos a força de trabalho** estão apresentados na Figura 6.3.2.

Necessidades e Expectativas	Requisitos	Indicador			
Crescimento profissional	Planejamento de Carreira, possibilitando ao empregado definir a sua trajetória profissional	IFCP	8.4.16	CLOG	8.4.8
Remuneração e benefícios	Acordo Coletivo de Trabalho - ACT	IFBN	8.4.18		
Segurança	Promoção de Higiene / Segurança e Bem Estar	IFHS	8.4.17		
Comportamento Ético	Código de Conduta Ética e Comissão de Ética	ISC05	8.2.3		

Figura 6.3. 2 – Principais requisitos e indicadores de desempenho relativos às pessoas da força de trabalho

A necessidade de crescimento profissional, por exemplo, foi traduzida em questões sobre planejamento de carreira que integraram a pesquisa específica sobre o PCCS, em 2011, envolvendo todos os empregados, cujos resultados foram utilizados na revisão do Plano em diversos aspectos. A **identificação das necessidades** também ocorre pela análise da pauta de reivindicações apresentada pelos sindicatos da categoria, por ocasião da negociação salarial, gerando compromissos no ACT. As necessidades e expectativas dos empregados relativas a melhorias na forma de pagamento da GDV, por ex., foram traduzidas nas discussões técnicas para revisão da NP que trata do assunto e utilizadas na alteração dos critérios de pagamento da GDV. O controle é feito pelo monitoramento trimestral dos planos de ação elaborados pelas unidades e do acompanhamento constante do cumprimento do ACT em vigor.

Para identificar necessidades em relação ao mercado de trabalho, a Copasa, sob a responsabilidade da SPRH com condução e controle da DVBN, realiza, desde 1987, pesquisa bienal de benefícios com empresas similares, considerando ramo de atividade, participação do capital público, regiões geoeconômicas e número de empregados, para balizamento com o mercado de trabalho e a viabilização de projetos afetos ao programa de benefícios. Essa pesquisa aborda assuntos como: Alimentação, Saúde, Transporte, Educação etc., possuindo ainda um campo para que as empresas informem algum outro benefício que concedam. O controle da prática é realizado por meio de acompanhamento do envio do formulário às empresas e do recebimento das respostas, que são tabuladas. A cada ciclo de aplicação da pesquisa é feita uma análise crítica do conteúdo pesquisado e do fluxo como um todo, visando identificar possíveis oportunidades de melhoria. A partir de 2012 houve melhoria no formulário, contemplando questionamentos mais específicos e elencando um número maior de benefícios, tendo também a participação de empresas de outros segmentos de mercado. Os **principais benefícios oferecidos pela Copasa e a sua comparação com o mercado** estão apresentados na Figura 6.3.3 (pesquisa 2012).

Principais Benefícios	Benefícios Copasa X Empresas Pesquisadas (11)
Vale Refeição	A Copasa concede sem ônus para o empregado, fato que ocorre somente em 1 das empresas pesquisadas.
Cesta Básica	A Copasa concede para o empregado, fato que ocorre somente em 2 das empresas pesquisadas.
Vale Transporte	A Copasa subsidia 100% do valor dos vales transportes para a maioria dos empregados que utilizam o benefício. Apenas quatro das demais empresas pesquisadas possuem prática semelhante à da Copasa: uma concede ajuda de custo para locais de difícil acesso e as outras três oferecem veículos fretados.
Auxílio Educação	A Copasa concede o benefício para todos os empregados e dependentes menores que estejam cursando o ensino fundamental e o ensino médio. Para os empregados que estejam cursando graduação o benefício também é concedido. Somente 3 das demais empresas pesquisadas oferecem o benefício dessa forma.
Auxílio Creche	A Copasa concede para a mãe empregada e para o pai que detenha a guarda legal da criança até os 7 anos de idade. Somente 4 das empresas pesquisadas concedem o benefício para o pai empregado e para criança até 7 anos.
Auxílio Funeral	Assim como a Copasa 10 empresas pesquisadas concedem o benefício. Dessas somente 3 concedem o benefício aos dependentes e aposentados, como é o caso da Copasa. Em 7 dessas empresas os valores de indenização são superiores aos da Copasa.
Seguro de Vida	Assim como a Copasa 8 das demais empresas pesquisadas concedem cobertura securitária a todos os seus empregados, porém em apenas 3 o benefício é concedido sem ônus para o empregado e em apenas 1 o benefício é extensivo ao aposentado, como na Copasa. Em 4 dessas empresas os valores de indenização são superiores aos da Copasa, sendo que em 2 delas o benefício é com ônus para o empregado.
Assistência Especial/ Auxílio Educação Especial	A Copasa concede os dois benefícios (cumulativos para um mesmo dependente, se necessário), o que ocorre em apenas 3 das demais empresas pesquisadas.
Adicional de Férias	Assim como a Copasa somente 7 das demais empresas pesquisadas concedem o benefício

Figura 6.3. 3 – Tabela Comparativa dos Benefícios Concedidos em relação ao Mercado

A Copasa melhorou a concessão do vale transporte (Figura 6.3.3), com a implantação do sistema ABSCARD, desde 2008, junto às empresas que detêm a concessão do transporte coletivo de passageiros, visando deduzir o saldo remanescente do vale-transporte não utilizado pelo empregado no mês anterior. Dessa forma passou-se a adquirir somente a quantidade complementar ao saldo existente, proporcionando ganho para o empregado e economia para a Companhia. O sucesso da implantação desse sistema fez com que a Copasa fosse elencada pela Empresa detentora do *Software* como um *case* de grande sucesso durante um evento realizado no ano de 2012 na cidade de Los Angeles.

c) Avaliação e desenvolvimento do bem-estar, a satisfação e comprometimento das pessoas

O bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas são avaliados pela análise dos resultados da PCO, desde 2004, nas seguintes dimensões: Conscientização Organizacional; Processo de Comunicação;

Qualidade e Orientação para a Produtividade, Relações Internas; Formas de Gestão; Variáveis Motivacionais (Política de RH); Liderança – práticas de liderança, a qualidade da supervisão e o apoio recebido pelos líderes. Cada ciclo de avaliação cumpre as seguintes etapas: planejamento e aplicação da pesquisa (com revisão e/ou introdução de afirmativas a cada novo ciclo), elaboração de relatórios e divulgação dos resultados, elaboração e acompanhamento dos planos de ação. Todas as etapas ocorrem de acordo com cronograma previamente estabelecido e são registradas em planilhas eletrônicas para assegurar o controle da prática. A PCO, sob a responsabilidade da SPRH e conduzida pela DVRH, é aplicada bianualmente em toda a Companhia, no mês de fevereiro. Essa prática está alinhada ao OE “Fortalecer a Cultura da excelência empresarial” e às diretrizes da Política de Gestão de Pessoas, conforme PGP DVRH - Pesquisa de Clima Organizacional. A DVRH analisa quantitativa e qualitativamente os resultados e emite relatórios para cada unidade organizacional, os quais, após análise das lideranças são divulgados aos empregados e utilizados na elaboração de planos de ação setoriais. O relatório corporativo é encaminhado à Diretoria Executiva e à SPRH para subsidiar decisões que contribuam para melhorias nas políticas e programas de pessoal, propiciando **o desenvolvimento do bem-estar, da satisfação e do comprometimento das pessoas**.

A execução das ações constantes nos planos de ação setoriais é monitorada trimestralmente pela DVRH que, desde 2012, realiza reuniões com os gerentes e facilitadores das unidades organizacionais com resultados mais baixos, para análise mais detalhada da situação e orientações individualizadas, visando desenvolver o bem-estar, a satisfação e o comprometimento das pessoas. A partir de 2013, como melhoria, o acompanhamento dos planos de ação de cada unidade, com a emissão de relatórios trimestrais, são encaminhados às Diretorias, Departamentos e Superintendências. Também como refinamento, em 2014, a aplicação da PCO e a geração de relatórios foram informatizados com o objetivo de agilizar o processo e aumentar a confidencialidade das respostas e a confiabilidade dos resultados. Buscando referencial de mercado e aprendizado de novas metodologias, além de consultar as empresas participantes do GEREM, a Copasa participou, em 2012 e 2013, dos processos de escolha das “Melhores Empresas para Trabalhar” conduzidos pelo Instituto Great Place to Work/Revista Época, e “Melhores Empresas para Você Trabalhar”, da Fundação Instituto de Administração/Revista Você S.A, sendo por esta premiada como “Uma das Cinco Melhores Instituições Públicas para Você Trabalhar”.

d) Manutenção de clima organizacional favorável à criatividade, inovação, excelência no desempenho e desenvolvimento profissional

A manutenção de um clima organizacional favorável à criatividade, à inovação, à excelência no desempenho e ao desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes é propiciada por meio das práticas descritas na Figura 6.3.4, abrangendo todos os empregados e, alinhadas ao OE “Fortalecer a cultura da excelência empresarial” e às diretrizes da Política de Gestão de Pessoas. A Figura 6.3.4 também apresenta **as formas utilizadas para mobilizar as pessoas para a exploração de ideias criativas**.

Práticas	Descrição	CI	ED	DP	Responsável
Prêmio COPASA de Tecnologia & Inovação (2012)	Os empregados são estimulados a contribuir com projetos de soluções criativas e inovadoras (6.1f e 7.1d)	X			SPAT
Programa de Educação Corporativa (2005)	A participação dos empregados em treinamentos e programas de capacitação permite a promoção do desenvolvimento profissional e o estímulo à excelência (6.2b)			X	DVED
Encontros Técnicos (2005)	Dissemina e compartilha o conhecimento e as melhores tecnologias aplicadas, existentes e praticadas na Copasa. (7.1d)	X		X	SPAT
Encontro de Resultados	Apresentação e avaliação de práticas inovadoras e criativas que trazem melhoria nos métodos de trabalho, nas Diretorias Operacionais	X		X	DR operacionais
Grupos de Trabalho (GT)	Os membros dos GT são estimulados a contribuir com ideias criativas para melhorias e inovação dos processos (1.2f, 1.2g e 7.1g)	X	X	X	Coordenador GT
Empregado Destaque (2005)	Premia e estimula comportamentos que favoreçam o alcance de metas de alto desempenho, a busca da excelência empresarial e a inovação. (6.1.f)	X	X		GPPE
Obtenção de Carta Patente PGP DVPD	Auxilia a proteção de inovação, por meio de patentes registrados no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial)	X			SPAT/DVPD
Subsídios para cursos (2005)	Estimula o desenvolvimento profissional, por meio de percentual de subsídios para cursos técnicos profissionalizantes e especialização (6.2b)			X	DVED
Seleções Internas para cargos efetivos (1991) e para cargos de confiança (2003)	Estimulam a busca de capacitação e desenvolvimento, em função das competências, habilidades e conhecimentos requeridos. (6.1c).			X	DVCR e DVRH
Sistema de Apoio ao Desenvolvimento da Gestão Empresarial – SADGE (2006)	Permite a gestão das práticas gerenciais de acordo com os critérios que avaliam a adoção dos fundamentos da excelência, estabelecidos na metodologia do PNQS. Possibilita a previsibilidade das práticas de gestão, visando a assegurar a estabilidade dos resultados.		X		DVDE
Projeto Gestão Classe Mundial (PGCM)	Estimula o aprendizado organizacional, a identificação de oportunidades de melhoria e a adequação aos fundamentos da excelência preconizados pelo PNQ e PNQS com a elaboração do Relatório de Gestão (RG) e do Relato Organizacional (RO). Permite a capacitação de grupos multidisciplinares para realização do diagnóstico da gestão.		X	X	Coordenador do PGCM

Figura 6.3. 4 – Principais práticas relacionadas à inovação, excelência e desempenho profissional - Legenda: **CI** - criatividade e inovação, **ED** - excelência no desempenho, **DP** - desenvolvimento profissional.

e) Promoção da melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho

Desde sua criação, a Copasa **promove a melhoria da qualidade de vida de seus empregados fora do ambiente de trabalho**, atendendo a fatores relativos à saúde, lazer, assistência social e financeira, em alinhamento à diretriz

“Assegurar que o sistema de benefícios favoreça o bem-estar dos empregados e seus familiares”, da Política de Gestão de Pessoas. As ações que viabilizam esse procedimento, de frequência variável de acordo com cada programa, são articuladas sob a responsabilidade da SPRH e SPCA. O controle destas práticas é realizado por meio de relatórios, planilhas e do Módulo HR do SAP. As **principais ações desenvolvidas**, incluindo programas e benefícios, estão descritas na Figura 6.3.5 e também na Figura 6.3.3.

Programas / Benefícios	Descrição
Prorrogação da Licença Maternidade	Prorroga a licença maternidade em 60 dias, nos termos da Lei 11.770/2008.
Programa de Preparação para Aposentadoria	Contribui com a preparação do empregado para a aposentadoria, ajudando-o a estabelecer um projeto de vida produtiva fora da empresa, com realização pessoal, bem-estar físico e emocional e qualidade de vida. Visando facilitar a integração familiar após a aposentadoria, é facultado ao empregado levar um acompanhante da família.
Abonos de Ponto além dos previstos em Lei	Concede abono de ponto em algumas situações especiais, como assistência a parente em casos de cirurgia/internação (5 dias), casamento (4 dias), luto para dependentes diretos (5 dias) e indiretos (2 dias), dia do aniversário (1 dia).
LIBERTAS - Plano de Previdência Complementar	A Copasa como patrocinadora, participa com a paridade na contribuição mensal dos empregados, ou seja, para cada R\$ 1,00 de contribuição do empregado, a Companhia contribui com a mesma importância, podendo chegar a até 10% da remuneração.
Acompanhamento psicossocial (i1992)	Oferece orientação e assistência ao empregado e aos seus familiares, em situações diversas como doença, dificuldades familiares, financeiras, funcionais, acidentes do trabalho inclusive envolvendo terceiros, internação, falecimento de empregados/dependentes, visando à solução de problemas que possam afetar o desempenho profissional, o bem-estar e a qualidade de vida dos empregados. Além dos procedimentos de rotina, pode haver também orientações à gerência, aos colegas, aos familiares, encaminhamento a profissional da rede conveniada ou a programas específicos, como por exemplo o Programa de Planejamento Financeiro Familiar – PFFF.
Apoio à Equipe de Atletismo	Incentiva e apoia a prática de esportes de seus empregados e dependentes, patrocinando uniformes e inscrições para os atletas da Empresa em maratonas e corridas, disponibilizando copinhos de água e chuveiro no percurso e chegada dos circuitos para todos os participantes.
Encontro Marcado	Realiza mensalmente encontros que possibilitam a divulgação e promoção (m2008) das habilidades musicais e o convívio social dos empregados.
Galeria de Arte - Empregados da Copasa	Mantém um espaço na sede da Empresa destinado à expressão artística de seus empregados (m2000) para promover a valorização pessoal, descobrir e revelar novos talentos e humanizar as relações empresariais.
APA (1994)	O APA atua na prevenção da doença e assistência ao portador do vírus HIV e de DST, através de ações como palestras, distribuição de material educativo, campanhas de prevenção e promoção de cursos e seminários.
PASA (1989)	O PASA desenvolve ações de prevenção e tratamento das dependências químicas. O programa é referência para universidades, empresas públicas e privadas que constantemente realizam visitas técnicas à COPASA.
AECO - Associação dos Empregados da Copasa, de suas Subsidiárias e Patrocinadas	Patrocinada pela Copasa, oferece benefícios aos associados por meio de rede de estabelecimentos credenciados (farmácia, ótica, material esportivo, academia, livraria, cursos de idiomas, pós-graduação etc.). Distribuiu anualmente kits escolares para estudantes filhos de empregados. Mantém quatro clubes sociais próprios e oito conveniados. Nesse ambiente a Copasa promove comemorações tradicionais, como o Dia dos Trabalhadores, a Festa das Crianças e do Natal além de torneios de futebol, peteca e truco.

Figura 6.3. 5 – Principais ações, programas e benefícios para melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho.

A disseminação destas ações e programas aos empregados ocorre por meio de cartilhas, Intranet, Revista Gota D'água, Programa de Integração de Novos Colaboradores e palestras.



PROCESSOS

7 – Processos

7.1 – Processos da cadeia de valor

a) Requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor

Os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor são definidos a partir da tradução dos requisitos dos clientes e de outras partes interessadas em especificação para os produtos e para os processos principais e de apoio, considerando as diretrizes do PE, por meio de estudos técnicos abrangendo visitas em campo, reuniões entre as unidades envolvidas, pesquisas em literaturas especializadas e em artigos técnicos. Com base no resultado desses, são realizadas reuniões com a participação de profissionais com expertise, como os Analistas Masters da SPAT e representantes das Diretorias envolvidas, com o apoio da SPAM, para soluções ambientais e da SPEG para projetos de engenharia. Nessas reuniões são analisados e definidos os requisitos a serem aplicados aos produtos e aos processos, levando-se em consideração as normas técnicas da Copasa e da ABNT, questões legais como portarias que regulam o tratamento de água e de esgoto, os requisitos dos acionistas (1.3b), dos clientes (3.1b), da sociedade (4.1a e 4.2a), das pessoas (6.3b) e dos fornecedores (7.2b). A partir daí, e de forma coerente com os requisitos, são definidos os indicadores de desempenho que serão utilizados para o monitoramento do atendimento desses requisitos e o alcance do OE “Aumentar a eficiência e eficácia dos processos”. A Copasa, por meio de técnicos da SPAT participa de fóruns que impactam na determinação de requisitos aplicáveis aos produtos e processos, como exemplo durante a Revisão da Portaria 2914/MS para definição de padrões de potabilidade de água (m2011) e na Revisão da Norma ABNT 17084/2013 determinação de novos parâmetros para aplicação de produtos químicos no tratamento de água e esgoto (m2013). A definição dos requisitos é controlada pelos responsáveis pelos processos principais e de apoio. Os principais requisitos relativos aos produtos e processos da cadeia de valor e os respectivos indicadores de desempenho estão apresentados na Figura 7.1.1.

Produto	Requisitos	Indicadores	
Água tratada	Qualidade	APPA	8.5.30
	Preço acessível	ISP01	8.5.1
Esgoto tratado	Qualidade	ISC08	8.2.5
	Preço acessível	CRES	8.5.35
Processos Principais		Requisitos	Indicadores
Captação, adução e tratamento de água	Disponibilidade e qualidade da água tratada.	APPA	8.5.30
Distribuição da água tratada	Qualidade da água distribuída	COAB	8.5.31
	Regularidade de abastecimento	ISP13	8.5.9
Coleta e transporte do esgoto	Qualidade dos serviços.	CRES	8.5.35
Tratamento de esgoto	Quantidade e qualidade	ISC08	8.2.5
Processos de Apoio		Requisitos	Indicadores
Controle de qualidade da água	Atender a quantidade de análises exigidas pela portaria 2.914/11.	APPA	8.5.30
Suprimento de materiais	Disponibilidade e qualidade dos materiais críticos.	IFR01	8.5.24
		IFR02	8.5.25
		IFR02A	8.5.26
Gestão financeira	Garantia de recurso	IGRE	8.1.27
Faturamento e cobrança	Eficiência no faturamento e arrecadação processo de cobrança	IFN15	8.1.8
Tecnologia da informação	Disponibilidade e qualidade dos serviços de informação.	DISI	8.5.34
Jurídico	Cumprimento de obrigações legais.	ISC07	8.2.4
Manutenção de redes de distribuição de água e coleta de esgoto	Agilidade na execução dos serviços.	ICM10	8.3.10
Controle e redução de perdas	Medição de volumes distribuídos e consumidos	ANCR	8.5.36

Figura 7.1. 1 – Principais Requisitos e Indicadores de Desempenho

b) Desenvolvimento de novos produtos

O DPNN, em conjunto com os Departamentos Operacionais, desenvolve, desde 2003, estudos para a diversificação da linha de produtos e serviços, quando identificada a demanda e alinhada aos OE “Estabelecer alianças estratégicas e novos modelos de negócios” e “Manter e ampliar a atuação no mercado mineiro e expandir para o mercado nacional”. O desenvolvimento de novos produtos é realizado pelos técnicos do DPNN, em parceria com os Analistas Masters da SPAT e outros especialistas, utilizando metodologia apresentada na Figura 7.1.2, para prospectar e avaliar oportunidades no mercado de atuação, a partir da revisão do PE e com base nos planos de ação aprovados pela Diretoria responsável pelo controle do desenvolvimento e implementação do produto (2.2). Um exemplo foi o desenvolvimento do produto “Resíduos sólidos – tratamento e disposição final” que teve início a partir da estratégia definida na revisão do PE de 2009/2010, culminando com a definição do OE “Estruturar e implantar o modelo de atuação em resíduos sólidos”. A empresa, em razão do seu negócio e perfil, usualmente também aplica a metodologia de projeto para adaptação dos produtos considerando as necessidades dos clientes e demais partes interessadas, as características locais e dos insumos água e esgoto, bem como as tecnologias apropriadas para auxiliar no projeto dos processos. Nesse caso os Departamentos Operacionais seguem as etapas: entender requisitos para adaptação; analisar necessidades e definir requisitos aplicáveis; elaborar estudos técnicos preliminares; elaborar sinopses; estudar a viabilidade econômico-financeira; realizar teste e pré-operação do sistema; implantar e/ou operar o SAA / SES.



Figura 7.1. 2 – Desenvolvimento de novos produtos

c) Projeto dos processos da cadeia de valor

Os processos da cadeia de valor são projetados, seguindo as diretrizes do PE (2.1 e 2.2), desde 2003, e alinhados ao OE “Garantir a disponibilidade e a qualidade dos serviços e produtos”, com participação das Diretorias onde os processos serão aplicados, considerando os requisitos definidos (7.1a) para atendimento aos respectivos produtos a serem gerados. Os processos principais das unidades produtivas são projetados em conformidade com a estrutura a ser implantada em cada localidade, com base nos estudos técnicos realizados pelas Diretorias de Operação (7.1b). Para atender o projeto dos processos são definidos o conjunto de atividades, as unidades responsáveis e as de interface, suas competências e autoridade descritas no Manual de Organização e os papéis dos executores dos processos que têm como base o perfil do cargo e especialidades descritos no PCCS (6.1a) e os requisitos e insumos para o projeto (7.1a), sendo controlados por cronograma. Em seguida são definidos os padrões gerenciais e operacionais (PGP e POP de acordo com o Sistema de Padronização), para orientar na execução dos processos. De modo geral a metodologia utilizada nos projetos compreende as etapas de iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento. Destacam-se, como exemplo, os projetos dos processos de engenharia, compostos das etapas de planejamento (análise e validação da necessidade), projeto (relatório síntese, orçamento, projeto básico e estudos iniciais) e projeto completo (aquisição de áreas, licenciamento ambiental, revisão do projeto básico, projeto executivo, revisão do orçamento). Esses processos são controlados pelo SIGEM (m2013) integrado ao BSC, otimizando o projeto dando agilidade ao monitoramento dos prazos dos empreendimentos. Os processos de apoio são projetados para atender aos processos principais e compreendem, principalmente, a alocação dos recursos necessários ao êxito do negócio tais como a execução de obras, suprimentos, financeiros, recursos humanos, tecnológicos e de logística. Como exemplo, o projeto do processo de gestão de empreendimentos da empresa compõe-se das etapas de seleção (plano de investimento, hierarquização, avaliação técnica, planejamento da demanda), captação de recursos financeiros (planejamento do empreendimento, carta consulta, autorização da Diretoria, financiamento, programa de investimentos), licitação (seleção e qualificação de fornecedores 7.2c) (contratação da obra, homologação do processo licitatório, publicação do edital, autorização da Diretoria, atualização do orçamento) e obras (fornecimento de materiais, execução de obras, fiscalização, pré-operação, verificação de conformidade). Em situações de maior abrangência e complexidade do processo a ser projetado, são instituídas comissões multidisciplinares, como o Projeto Nascente que contou com a participação de profissionais de todas as unidades envolvidas nos processos (manutenção, empreendimentos, recursos humanos, suprimentos, finanças e contabilidade), para implantação da ferramenta SAP, controlado pelo MS-PROJET.

d) Avaliação do potencial de ideias criativas

O potencial de ideias criativas dos empregados serem convertidas em inovações é avaliado pela SPAT, desde 2000, considerando a coerência com o negócio da empresa e a viabilidade técnica. As ideias são recebidas por meio de inscrição no Encontro Técnico (m2003) e Prêmio COPASA de Tecnologia e Inovação (m2012), além de comunicações internas e e-mail. O Encontro Técnico bienal, sob a coordenação da SPRH, está alinhado ao OE “Aprimorar a gestão do conhecimento”. Consiste em apresentações de palestras e cases relacionados aos processos da cadeia de valor, com o objetivo de avaliar o potencial de ideias criativas, disseminar, compartilhar e reter o conhecimento (5.2c), e as tecnologias desenvolvidas na Empresa. Os trabalhos são selecionados por uma comissão multidisciplinar que os avalia, considerando os critérios: caráter inovador ou originalidade; aplicabilidade/experiência/resultado; conteúdo técnico; qualidade; benefícios e importância, atendendo a programação prévia. Os melhores trabalhos são premiados com a participação dos autores no Congresso de Engenharia Sanitária e Ambiental da ABES. Simultaneamente ao Encontro e, em parceria com a ABES, é realizada uma feira técnica com exposição de produtos e equipamentos de fornecedores, possibilitando aos participantes o contato com novos temas e tecnologias.

O Prêmio Copasa de Tecnologia e Inovação, sob a responsabilidade da SPAT está alinhado aos OE “Aprimorar a gestão do conhecimento” e “Implementar novas tecnologias”. Realizado anualmente, incentiva e reconhece os empregados que contribuem com projetos de soluções criativas e inovadoras (6.3d). As ideias inscritas são avaliadas por especialistas nos temas pertinentes das diversas unidades da empresa, conforme os critérios: redução de custos ou aumento de receita, redução de prazo de atendimento ao cliente, segurança do trabalho ou saúde ocupacional, melhoria do meio ambiente, condições de trabalho, qualidade do produto ou serviço, aumento da produtividade, aplicabilidade e retenção do conhecimento, caráter inovador, racionalização ou melhoria dos métodos e processos. Como exemplo, o projeto vencedor “Otimização na Eficiência do Bombeamento da Elevatória de Esgoto” encontra-se implantado em várias cidades de Minas Gerais. Inicialmente o Prêmio contemplava as ideias relacionadas aos processos operacionais sendo ampliada a abrangência a todos os empregados (m2013). Além

disso, cotidianamente, os empregados podem enviar suas ideias através de CI e e-mail para a SPAT, que analisa a coerência com o negócio da Empresa e a viabilidade técnica. Caso pertinente, desenvolve e introduz as melhorias nos produtos e processos (7.1f) ou novas tecnologias (7.1g).

e) Atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor

A Copasa, alinhada aos OE “Aumentar a eficiência e eficácia dos processos” e “Garantir a Disponibilidade e a Qualidade dos Serviços e Produtos”, **assegura o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor**, desde 2003, mediante controle das informações operacionais, pelos seus executores, ou seja, pelo autogerenciamento das operações rotineiras no SAA e SES. Assim, possibilita antecipar e corrigir não conformidades durante o processo. O **controle dos processos** é feito com base na avaliação de resultados dos indicadores, por meio de sistemas de informação (Figura 5.1.1) e formulários específicos a cada atividade, por exemplo: Controle de Operação de Estações de Tratamento (COE) utilizado nas ETA e ETE, conforme padrões operacionais e correção de anomalias; Ordem de Serviço (OS), visando o controle da execução de serviços operacionais; relatórios do SAP: acompanhamento sistemático de informações para gestão de processos de apoio. Para **padronização e controle dos processos** são utilizadas as normas técnicas e de procedimentos, elaboradas pela DVDP e DVDE, respectivamente, em cooperação com as unidades executoras dos processos, bem como os manuais de trabalho, as legislações, os PGP e POP. Estes estão disponíveis na Intranet/SISPAD (1.1e) (m2014).

As possíveis não conformidades são definidas nos padrões, sendo identificadas na rotina operacional, na verificação de cumprimento dos padrões gerenciais (1.1e) e nas auditorias de processo (1.2b).

O seu **tratamento** é realizado com base no especificado nos padrões por meio da **implementação imediata de ações corretivas** que são monitoradas pelos gerentes. Os sistemas COS e CopaGIS destacam-se por auxiliarem no gerenciamento dos ativos de infraestrutura operacional, **propiciando agilidade e integração**. O COS, sob a responsabilidade da SPPR, foi implantado com a finalidade de gerir o Sistema Integrado de Abastecimento de Água na RMBH por meio de gestão automatizada. Esse sistema monitora 24 horas os níveis dos reservatórios e é dividido em três pilares de atuação denominados 3T: Telemedição, Telecomando e Telesupervisão. Propicia a consulta de dados relacionados a grandezas elétricas, hidráulicas e de qualidade da água do macrossistema de abastecimento de água. O COS também monitora a água sob os aspectos de turbidez e cloro residual, diretamente nos reservatórios. O CopaGIS (Sistema de Informações Geográficas) da COPASA, ou seja, um conjunto de ferramentas, imagens e dados georreferenciados necessários à produção de mapas e relatórios que auxiliam a operação e manutenção dos SAA e SES, a execução de obras e a elaboração de projetos. O sistema SAP propicia agilidade e integração entre os processos de apoio por meio dos seus módulos: CFM/TR - Gestão de Tesouraria, CO/FM - Custos e Orçamento, DMS - Gerenciamento de Documentos, FI - Contabilidade Financeira, HR - Recursos Humanos, MM - Gerenciamento de Materiais, PM - Manutenção e Gerenciamento de Frota, Tecnologia Basis, SEM - Relações com Fornecedores, OS - Projeto. Outro destaque é a acreditação ABNT NBR ISO/IEC 17025/2005 pelo INMETRO, do Laboratório Central da Copasa, que atua no controle de qualidade dos processos. Com isso, a Copasa passou a ser a única empresa estadual de saneamento a possuir laboratório de controle de qualidade de seus produtos com um Sistema de Gestão Integrado ISO BS EN 9001/2008, sendo pioneira no seu ramo de atuação.

f) Análise e melhoria dos produtos e processos da cadeia de valor

Em alinhamento com os OE “Aumentar a Eficiência e Eficácia dos Processos” e “Garantir a Disponibilidade e a Qualidade dos Serviços e Produtos”, os executores dos processos identificam oportunidades de melhoria dos produtos **analisando**, diariamente, os relatórios gerados em sistemas de informação (Figura 5.1.1), decorrentes da execução dos processos e, em reuniões específicas, considerando as necessidades apresentadas pelos clientes (3.1.b), sociedade (4.2.a) e demais partes interessadas, diretrizes da direção, alterações da legislação e normas vigentes. Também, nos Distritos ocorrem reuniões trimestrais para análise do desempenho operacional, identificação e definição das melhorias a serem implementadas, onde há a participação dos Gerentes, dos Encarregados e Líderes informais nas quais são analisados os resultados dos indicadores dos processos correspondentes, consolidados pela DVIE e disponíveis no BSC. Para **implantar as melhorias** aplicáveis, os gerentes definem os responsáveis, os prazos e os recursos necessários e **acompanham a sua implementação**. Em situações específicas são constituídos GT (NP 2005 – 004/0 – Grupos formais de trabalho), designados por meio de CP, para realizar análise e propor melhorias em processos (6.1a), como o GT de produtos químicos que após investigação aplicou substituições de produtos químicos (por exemplo, hipoclorito de cálcio por cloro gasoso) no processo de tratamento de água, visando à redução de custos.

Para reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade dos processos e produtos, os executores cumprem os padrões operacionais assegurando o pleno atendimento às especificações. Os encarregados, supervisores e gerentes verificam o seu cumprimento avaliando os relatórios com os resultados dos indicadores de processos (7.1e). Também são instalados mecanismos de controle em sistemas automatizados, como o COS, que aponta eventuais anomalias e favorece correções imediatas. Como forma de **promover a ecoeficiência** dos processos, é executado, por meio da CICE, o Programa Integrado de Redução de Perdas de Água e Energia Elétrica (PEE). A Comissão se reúne, trimestralmente, para desenvolver ações voltadas às perdas no consumo de água e despesas com energia elétrica. Além disso, implantou tecnologia de cogeração de energia na ETE Arrudas com o aproveitamento do gás gerado no processo de tratamento de esgoto para geração de energia elétrica e o seu uso na operação da própria ETE. Trata-se de uma prática inovadora na América Latina, com redução de custos de 80% e eliminação do lançamento de gás na atmosfera, contribuindo para redução do efeito estufa. O início de operação

do novo supervisor da estação elevatória de água do alto recalque do sistema Rio das Velhas (m2011) trouxe maior flexibilidade e confiabilidade operacional e garantia de funcionamento dos equipamentos.

As **principais melhorias recentes implementadas em produtos e processos da cadeia de valor** estão apresentadas na Figura 7.1.3.

Produtos e Processos Principais	Melhoria	Ano
Água (captação, adução e tratamento de água bruta e distribuição da água tratada)	Operação da UTR do Sistema Rio das Velhas.	2011
Esgoto (coleta, transporte e tratamento de esgoto)	Implantação do processo de inspeção automatizada de redes interceptoras de esgoto com diâmetro maior que 400mm por meio de filmagem, imediatamente após a conclusão da obra, propiciando manutenções corretivas nas redes antes do início de operação do sistema.	2011
	Implantação da tecnologia de cogeração de energia ETE Arrudas com o aproveitamento do gás gerado no processo de tratamento de esgoto para geração de energia elétrica e o seu uso na operação da própria ETE. Única tecnologia aplicada em um processo dessa natureza na América Latina, com redução de custos de 80% e eliminação do lançamento de gás na atmosfera, contribuindo para redução do efeito estufa.	2012
	Implantação de sistema de desodorização na Elevatória Pampulha.	2012
	Implantação de secagem térmica de lodo com o aproveitamento do biogás gerado no processo de tratamento na ETE Betim.	2013
Processos de apoio	Melhoria	Ano
Controle de qualidade da água	Participação de técnicos da SPAT em fóruns que impactaram na revisão de requisitos aplicáveis aos produtos químicos aplicados no tratamento de água e esgoto.	2013
Suprimento de materiais	Adoção do Sistema de Registro de Preços para aquisição de materiais, equipamentos e veículos, proporcionando ganho de escala, agilidade nas contratações, redução do nº de licitações, contratação somente do montante que será efetivamente aplicado.	2012
Gestão financeira	Implantação do controle da prática Cessão de Crédito de Fornecedores a Terceiros por meio do SAP.	2012
Faturamento e cobrança	Contratação de empresa para atuar na cobrança administrativa de usuários em débito há mais de 90 dias.	2013
Tecnologia da informação	Implantação do Data Center (centro de tecnologia da informação) propiciou a continuidade de funcionamento dos sistemas corporativos por meio da instalação de nobreaks e geradores redundantes de última geração.	2012
Jurídico	Descentralização da PRJU por meio de contratação de escritórios de advocacia regionais para apoio às suas atividades nos 7 Departamentos Operacionais.	2013
Manutenção de redes de distribuição de água e coleta de esgoto	Implantação do gerenciamento eletrônico dos serviços de operação e manutenção de redes interceptoras de esgoto, o que agilizou a execução destes serviços.	2011
	Utilização de mini escavadeira BOBCAT para vias de difícil acesso	2012
Controle e redução de perdas	Implantação do SIGEPH - Sistema de Gestão Estatística do Parque de Hidrômetros.	2011

Figura 7.1. 3 – Exemplos de Melhorias em produtos e processos

g) Avaliação, incorporação e implantação de novas tecnologias

A **introdução de novas tecnologias nos processos principais** ocorre sob a responsabilidade da SPAT com a participação das Diretorias de Operação, desde 2000, conforme PGP DVDP – Introdução de novas tecnologias, considerando as tendências e desafios futuros e estando alinhada aos OE “Implementar novas tecnologias” e “Aumentar a eficiência e eficácia dos processos”. A equipe de P&D participa de eventos, congressos e feiras tecnológicas buscando destaques no mercado e tecnologias passíveis de implantação, auxiliando o PE na identificação de tecnologias relevantes para análise do setor (2.1b); realiza parcerias com centros educacionais e universidades por meio de convênios, com os quais desenvolve estudos de interesse e recebe fornecedores que apresentam seus novos produtos que ainda são novidades na Copasa. A equipe de P&D e unidades internas envolvidas **avaliam as tecnologias** identificadas celebrando convênios ou TEACT, com cláusulas de desenvolvimento, sigilo e direitos de propriedade, entre a detentora da tecnologia e a Copasa. A SPAT, as unidades operacionais e a empresa fornecedora da tecnologia estabelecem o plano de trabalho definindo testes que são acompanhados por profissional designado pela gerência da unidade avaliadora que, ao final, elabora relatório técnico, no qual são apontados os pontos positivos e negativos. Se aprovada, **a tecnologia é incorporada** com o registro imediato da DVDP por meio da nota 30 do SAP para que a área responsável providencie o seu cadastro, conforme PGP DVSP - Especificação Técnica e Cadastro de Material e Serviços. Por ser considerado pela empresa ativo intangível, as novas tecnologias são cadastradas e divulgadas, principalmente, através da intranet nos links “Pesquisa de Desenvolvimento Tecnológico” e “Fique por Dentro”, desde 2011, informando inclusive a unidade responsável pelo teste, o ano de sua realização e o resultado, acrescentando visibilidade e compartilhando as informações entre as áreas da empresa. É feita a divulgação, também, por meio de visitas técnicas nas unidades onde as tecnologias são testadas, desde 2013, promovendo a sua integração.

A **implantação das novas tecnologias** especificadas nos produtos e processos da cadeia de valor, é feita pelas unidades operacionais, considerando as suas necessidades, a aplicabilidade e a disponibilidade de recursos, em parceria com as unidades de apoio (pessoal, tecnologia, obras), seguindo cronograma específico. A utilização das câmeras de inspeção para filmagem de rede de esgoto, das bombas anfíbias, dos produtos para redução de odor em ETES, do Data Center, SAP, BSC, SILEIM, são exemplos de tecnologias incorporadas e implantadas aos processos principais e de apoio. O desenvolvimento de tecnologias garante a qualidade dos produtos e serviços, melhorando o desempenho gerencial, técnico e operacional. A Figura 7.1.4 ilustra a introdução de novas tecnologias na Copasa.

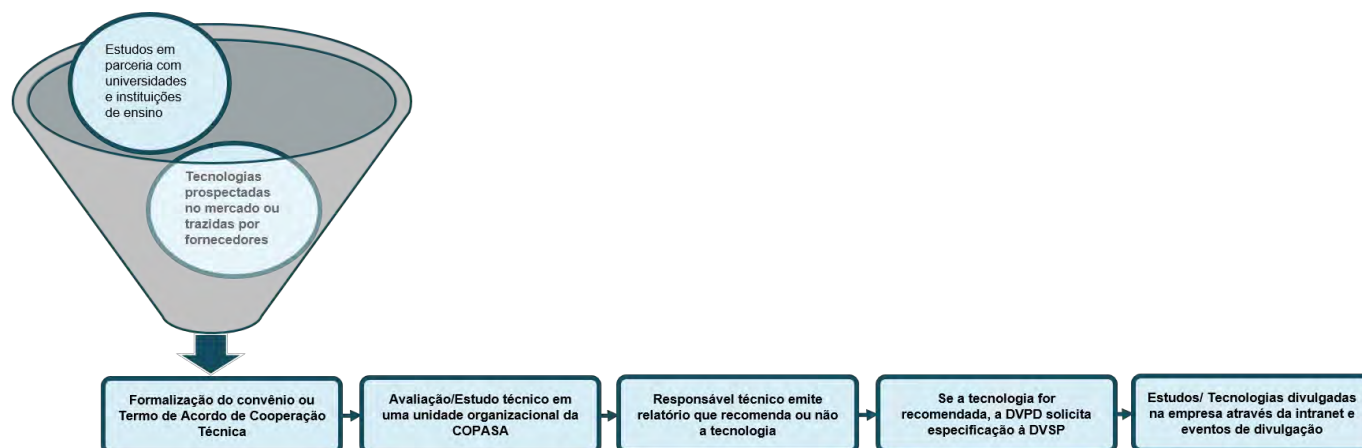


Figura 7.1. 4 – Introdução de novas tecnologias

h) Investigação de produtos e processos de concorrentes ou organizações de referência

Alinhada aos OE “Implementar novas tecnologias” e “Aumentar a eficiência e eficácia dos processos”, pertinentes à Política de Desenvolvimento Tecnológico, a **investigação das características de produtos e processos** de concorrentes ou de outras organizações é feita pelas Unidades executoras dos processos e Grupos de Trabalho envolvendo especialistas no tema, sob a coordenação da SPAT, desde 2003. Ocorre por meio do levantamento de informações obtidas em visitas técnicas, consultas à Internet e literatura especializada, contatos diretos com organizações consideradas competitivas e de reconhecida excelência, participação em eventos do setor, como o seminário de Benchmarking da ABES, sendo elaborados relatórios das visitas. Estas visitas subsidiam a melhoria dos processos operacionais (7.1f) e de resultados (1.4b). As informações obtidas também são analisadas em reuniões por especialistas no processo investigado, para avaliar sua pertinência e aplicabilidade, visando propor sugestões de implementação, que são encaminhadas à DE, para análise e aprovação. Se aprovadas, as melhorias são disseminadas internamente. Como exemplo, um GT designado pela Copasa, sob a coordenação da SPAT, participa de discussões das Normas de produtos químicos da ABNT, e vem propiciando o alinhamento entre a legislação nacional e aplicação dos produtos químicos pela Empresa (m2012). **Os critérios para seleção das organizações de referência** são: grau de competitividade e reconhecimento da excelência. As **informações são obtidas** por meio de pesquisas em revistas especializadas, publicações das empresas do setor e do mercado, internet, visitas às organizações de referência e participação em grupos de trabalho externos, com a colaboração de todas as unidades da empresa envolvidas com os assuntos em questão. Essas informações são analisadas em razão de sua aplicabilidade e, se aprovadas pela área afim, são utilizadas para melhorar produtos e processos e são disseminadas na empresa pela SPAT. As principais **melhorias implementadas em decorrência** das comparações com empresas referenciais estão apresentadas na Figura 7.1.5.

Empresa Referencial	Produto/Processo	Ano/Melhoria Implementada
Empresa de Saneamento de Porto Alegre	Distribuição de água	2009 - Utilização de tubos de PEAD em redes distribuidoras de água.
Sibravac	Coleta e Transporte do Esgoto	2010 - Caminhão mini-hidro usado em manutenção de sistemas de esgotamento sanitário de pequeno porte.
Albrecht Bruthus Equipamentos Industriais Ltda	Tratamento e destinação final de lodo de ETE	2010 - Sistema integrado de aproveitamento do biogás da estação de tratamento de efluentes como combustível usado na secagem e higienização do lodo. O processo atende a Resolução CONAMA 375 que trata da disposição dos resíduos na agricultura.
Sondec Indústria de Sondas e Equipamentos Ltda.	Coleta e Transporte do Esgoto	2010 - Câmeras de vídeo usado na inspeção em redes coletoras de esgoto.
Empresa Perialise - Espanha	Secagem de lodo	2013 - Implantação do equipamento de secagem térmica de lodo na ETE Betim Central da marca Perialise.
Empresa Puracil - Brasil	Tratamento de odor	2013 - Implantação do tratamento químico de odor no tratamento da ETE Betim Central
SABESP	Gestão de riscos corporativos	2013 - Implementação do processo de gestão de riscos estratégicos, financeiros, operacionais, regulatórios, legais e conformidade, com base na metodologia COSEM – <i>Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>

Figura 7.1. 5 – Melhorias implantadas a partir de investigação de organizações de referência

Adicionalmente, como forma de subsidiar a implantação do processo de gestão de resíduos sólidos destaca-se a visita técnica, em 2013, às unidades de tratamento de resíduos sólidos urbanos na Espanha, organizada pela empresa Cyes Construcción, que atua em cidades como Valencia e Madrid em parceria com a Secretaria de Estado de Política Urbana (SEDRU) e a Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM).

7.2 Processos Relativos a Fornecedores

a) Desenvolvimento da cadeia de suprimentos e identificação de potenciais fornecedores e parceiros

A cadeia de suprimentos imediata é desenvolvida a partir da elaboração, revisão e disponibilização de normas e especificações técnicas de projetos, obras, materiais e serviços, para os fornecedores e demais partes interessadas, bem como dos demais requisitos contidos nos editais de licitação, publicados nos canais de comunicação (Figura 7.2.1), nos termos da Lei Federal nº. 8.666/93 - Licitação e Contratos Administrativos. As

Especificações Técnicas de materiais e serviços são realizadas pela DVSP conforme PGP DVSP - Especificação Técnica de Materiais e Serviços. Assim, os interessados em realizar contratações com a Copasa desenvolvem e produzem soluções visando o atendimento às especificações técnicas exigidas para seus processos administrativos, operacionais e de investimentos. A partir da publicação do edital os fornecedores interessados em participar dos certames podem formular questionamentos para obter esclarecimentos sobre as especificações, os quais são encaminhados às unidades requisitantes para emissão de pareceres técnicos, contribuindo para a revisão das especificações técnicas. Após análise técnica o fornecedor, que não atende às especificações, deve realizar adequações aos seus processos para atender às necessidades da Copasa. A **identificação de potenciais fornecedores** é realizada por meio do Cadastro de Fornecedores, onde as empresas são segmentadas em grupos de mercadorias. Dessa forma, este cadastro pode ser consultado antes da instauração das licitações com o objetivo de verificar as empresas disponíveis no mercado para atender o objeto da licitação. Além disso, quando da realização de uma licitação, todos os fornecedores cadastrados no Grupo de Mercadoria, objeto daquela licitação, são informados, por e-mail, da sua realização. Nos casos em que são percebidas restrições no mercado de fornecedores, são realizadas pesquisas utilizando-se os recursos da Internet e do SAP, visando captar potenciais fornecedores, com o objetivo de aumentar a competitividade e obter melhores resultados nas licitações.

A DVPD, visando atender as necessidades internas de novas tecnologias, prospecta no mercado possíveis parcerias por meio de pesquisa na internet e outros meios de comunicação e recebe fornecedores e fabricantes interessados em apresentar produtos e serviços inovadores, resultando na formalização de convênios de cooperação técnica ou contratos de exploração de patentes, gerenciados pela DVPD, contribuindo para promover o desenvolvimento sustentável da própria cadeia de acordo com o PGP DVPD - Introdução de novas tecnologias e PGP DVPD - Obtenção de carta patente. **Para identificar possíveis parceiros** a equipe da DVPD também participa de eventos, congressos, seminários e reuniões técnicas para conhecer produtos e processos que agreguem valor às atividades da Empresa e identificar potenciais fornecedores e parceiros. Quanto ao fornecimento de energia elétrica a Copasa obtém informações no SICOE para determinação dos preços de equilíbrio de energia das UC com contrato a vencer em um ano e avaliação da viabilidade de aquisição no mercado livre, considerando os preços de mercado e riscos financeiros futuros. A DVGE avalia semestralmente, desde 2008, as alternativas de suprimento por meio da comparação entre os mercados livre e cativo, visando **identificar potenciais fornecedores** e ampliar a cadeia de suprimentos. Esta prática está definida no PGP DVGE - Comercialização de Energia no Mercado Livre, o qual define a lógica e os padrões de trabalho de cada prática, incluindo as unidades da Empresa e as partes interessadas que cooperam na execução de suas etapas. Em relação ao fornecimento de água bruta, os mananciais são **identificados** conforme descrito em 7.2c.

O estímulo ao desenvolvimento dos fornecedores locais é feito estabelecendo o limite de R\$ 16.000,00, por ano e por código de material, para compras de materiais pelas Unidades Organizacionais mediante dispensa de licitação nos termos da NP - Aquisição de Materiais, Obras e Serviços e da Lei 8.666/93, o que contribui para a realização de compras nas localidades. As contratações acima desse limite são centralizadas em Belo Horizonte, tendo em vista a necessidade de realização de procedimentos licitatórios, conforme estabelecido na Lei 8.666/93. Nestes casos, é conferido o direito de preferência para Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, em observância à Lei Complementar nº. 123, de 14/12/2006.

Como forma de erradicar o trabalho infantil, degradante ou forçado, as divisões de expansão e demais unidades contratantes verificam a situação trabalhista de seus prestadores de serviços que atuam diretamente nos processos da Copasa durante a fiscalização, conforme explicado em 7.2f. Além disso, a Copasa exige em todos os seus processos licitatórios, a comprovação do cumprimento das obrigações trabalhistas e a apresentação de declaração de que não emprega menor de 18 anos em trabalho noturno, perigoso ou insalubre, e de que não emprega menor de 16 anos, salvo sob a condição de aprendiz e, neste caso, que seja a partir de 14 anos, em conformidade com a Constituição Federal e a Lei 8.666/93. Conforme condição estabelecida na Lei nº 12.440/2011 e Lei 8.666/93, exige-se ainda a apresentação de Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas, o que também contribui para inibir a contratação de empresas que empregam pessoas em situação de trabalho **degradante ou forçado** (m2012). Estes documentos são verificados na fase de habilitação do processo licitatório pelas Comissões de Licitações e Pregoeiros, visando atender OE “garantir a disponibilidade e qualidade dos serviços e produtos”.

b) Identificação e análise das necessidades e expectativas dos fornecedores

As necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas por meio das informações obtidas **pelos canais de interação** citados na Figura 7.2.1, onde os fornecedores podem manifestar suas demandas.

Início	Canal	Finalidade
1974	Contatos diretos das unidades gestoras de contratos com fornecedores	identificar e tratar assuntos relacionados a contratações, de acordo com as necessidades.
1998	E-mails e telefone.	Contatos diretos com as unidades organizacionais da Empresa, conforme o assunto a ser tratado.
2001	site www.Copasa.com.br/ Licitações e Compras	Disponibilizar informações e serviços ao fornecedor, tais como: Cartilha do Fornecedor; Cadastro de Fornecedores; Emissão do Certificado de Registro Cadastral; Compra Direta; Licitação de Materiais e Serviços; Licitação de Obras e Serviços; Extrato de Pagamentos aos Fornecedores

Figura 7.2. 1 – Principais canais de comunicação com fornecedores

As demandas dos fornecedores são encaminhadas, de acordo com o assunto abordado, para as unidades competentes, para análise dos aspectos administrativos, técnicos e legais. Quando procedentes, são utilizadas para a melhoria das suas práticas. Há muitos ganhos nessa interação, dos quais podemos citar o contato de um

fornecedor, via e-mail, quando este questionou a forma como a Copasa contratava tubos de concreto, material este cujo preço do frete muitas vezes é o que mais onera o valor da contratação. A sua expectativa foi analisada e atendida, visando ganhos para ambas as partes.

Como melhoria implantada decorrente da identificação de necessidades e expectativas de fornecedores nos contatos diretos, pode ser citada a alteração da forma de contratação de serviços de natureza continuada. Os serviços de crescimento vegetativo traziam em sua estrutura, similaridade com os serviços de expansão, no entanto foi observado pelas empresas contratadas que em função do desenvolvimento das atividades atualmente, a característica é a mesma encontrada na manutenção de redes e ligações prediais de água e esgoto. Após estudos da DPG/SPLC/DVEC com participação das áreas operacionais, os serviços de crescimento vegetativo e manutenção foram revistos e integrados em uma única contratação gerando entre outros benefícios, a gestão de contratos. A Copasa participa periodicamente de rodadas de negócio promovidas pelo SEBRAE onde, em contato direto com o mercado fornecedor, apresenta suas principais ferramentas e procedimentos adotados para a realização de contratações, recebe sugestões e responde questionamentos realizados pelos fornecedores. Na etapa de análise do ambiente externo da revisão do PE é realizado o levantamento das necessidades e expectativas dos fornecedores. Como melhoria, no PE de 2013 foi realizada pesquisa que mapeou as expectativas das Partes Interessadas, inclusive as dos fornecedores. **Os principais requisitos dos fornecedores a serem atendidos e respectivos indicadores** estão apresentados na Figura 7.2.2.

Insumos/Serviços	Necessidade e Expectativa	Requisito	Indicador	
Tubos e conexões, Produtos químicos e Hidrômetros.	Cumprimento do contrato	Pontualidade no pagamento	Ipa01	8.5.16
Energia elétrica	Cumprimento do contrato	Pontualidade no pagamento		
Obras e/ou Serviços de Engenharia	Cumprimento do contrato	Pontualidade no pagamento.		

Figura 7.2. 2 – Principais requisitos dos fornecedores a serem atendidos e respectivos indicadores

Para o fornecimento de energia elétrica, a Copasa mantém relacionamento com as concessionárias de energia elétrica por meio das superintendências de apoio às Diretorias Operacionais, desde 1998, visando agilizar os processos relativos ao controle do consumo, prazos, pagamentos, contratos e **identificar suas necessidades e expectativas**. Atualmente as reuniões com a Cemig, principal fornecedora de energia elétrica, contam com maior participação de representantes das unidades operacionais facilitando a resolução de demandas prioritárias ou que estejam com dificuldade de resposta/solução. Sob a coordenação da DVGE é realizado Ciclo regular de reuniões com a Cemig (m2011), nas quais foram identificadas as necessidades de revisar os padrões gerenciais de relacionamento com a concessionária e a aquisição de energia no mercado cativo. A DVGE em conjunto com a DVDE e as Divisões de Gestão da Qualidade e Controle Ambiental elaborou o Regulamento do Suprimento de Energia Elétrica que definiu as unidades envolvidas e suas responsabilidades para padronizar a gestão do processo (m2012).

c) Qualificação e seleção dos fornecedores

A qualificação de fornecedores é realizada mediante análise da documentação apresentada pelos fornecedores que, atendendo ao **critério** de conformidade com a legislação aplicável, as informações ali constantes são registradas no Cadastro de Fornecedores no SAP. O cadastro está disponível para consulta pelas diversas Unidades Organizacionais. Além disso, é exigida do fornecedor a apresentação de atestado de capacidade técnica, o que permite a sua classificação por grupos de mercadorias. Estes procedimentos estão em conformidade com o PGP - Cadastro Oficial de Fornecedores, e PGP - Cadastro de Fornecedores para Pequenas Compras com Dispensa de Licitação, e ocorrem alinhados à diretriz “Assegurar em tempo hábil o suprimento de materiais e equipamentos, garantindo o controle e qualidade”, da Política de Logística e Infraestrutura. A implantação, na Internet, de procedimento que permitia ao fornecedor a consulta e impressão do seu Certificado de Registro Cadastral (CRC) (m2010), trouxe agilidade ao processo de qualificação. Com a implantação da “Nota 7 - Cadastro de Fornecedores” no SAP (m2011), os pedidos de cadastramento de fornecedores de pequenas compras foram padronizados o que aumentou a confiabilidade desse cadastro já que antes os pedidos eram feitos pelas Unidades Organizacionais por fax, e-mail e contato telefônico. Ainda, nessa linha evolutiva, foi implantado o Cadastro à Distância (m2012), que permite aos fornecedores se auto cadastrarem, via internet, com conferência das informações pela Copasa. Essa nova forma trouxe mais dinamismo ao processo de qualificação. Por fim, a documentação dos fornecedores cadastrados é digitalizada por meio do GED, e disponibilizada para consulta dos usuários internos, o que possibilita maior agilidade no atendimento e garante a confiabilidade e a integridade das informações fornecidas (m2011).

A seleção dos fornecedores é realizada diariamente, desde 1993, pelas Comissões Permanentes de Licitação e Equipe de Pregoeiros, durante os processos licitatórios, por meio da análise e verificação do atendimento à legislação aplicável e das condições e **critérios** previstos nos editais públicos de licitação: habilitação jurídica, qualificação técnica, qualificação econômico-financeira e regularidade fiscal, conforme POP DVLI - Realizar a Sessão e CLM – Cartilha SRM SAP. Para garantir o atendimento e a continuidade do fornecimento de materiais considerados estratégicos, a Copasa exige dos licitantes, em edital, a apresentação de atestados de capacidade técnica que comprove o fornecimento de no mínimo 50% da quantidade licitada e ainda, há previsão de contratação de duas empresas para fornecimento de 60 e 40% do objeto licitado. Em alguns casos, como por exemplo, as licitações para aquisição de hidrômetros, a Copasa, quando da abertura dos envelopes de proposta comercial, exige dos participantes a apresentação de amostras, sendo o Pregão suspenso para a análise da qualidade técnica dos produtos ofertados e, quando de sua retomada, somente as empresas cujas amostras forem aprovadas podem participar da etapa de lances e, consequentemente, sagrarem-se vencedoras do certame.

A Copasa adota o Sistema de Registro de Preços para aquisição de materiais, equipamentos, veículos e serviços de acordo com a Lei 8.666/93 e o Decreto Estadual 46.311/13. Essa ação proporciona ganho de escala, agilidade nas contratações, redução do nº de licitações, contratação somente do montante que será efetivamente aplicado (m2012). A implantação da compra unificada possibilitou a aquisição conjunta de materiais destinados a obras, crescimento vegetativo e manutenção (m2012), o que resultou na redução do número de licitações e maior agilidade no atendimento das demandas. Ainda, a revisão da NP 2010-002/2 - Aquisição de materiais, obras e serviços, com alteração de limites de alçadas, proporcionou maior agilidade nas homologações de processos licitatórios (m2013). O fornecimento de energia elétrica é regulado pela Aneel que estabelece os **critérios** para contratação e os requisitos que devem ser atendidos pela concessionária de energia elétrica, conforme a Lei Federal 9.427/96. A Copasa analisa e adota como **critério** a área de atuação da concessionária para a seleção e qualificação do fornecimento de energia para toda a Empresa. Essa atividade que é desempenhada pelas unidades gestoras de UC de energia com a utilização do SICOE e sob a orientação da DVGE. A Resolução 414/2010 da Aneel regula as condições básicas para fornecimento de energia elétrica, estabelecendo as formas de contratação entre a UC e as concessionárias de energia elétrica.

A Copasa **estabelece parcerias** para o desenvolvimento de soluções tecnológicas que venham atender as necessidades da Empresa, selecionando fornecedores ou entidades que atendam os **critérios**: capacidade técnica, disponibilidade para o desenvolvimento da parceria, referências de atuação em outras empresas de saneamento e experiência no mercado em que a solução está inserida. Selecionado o parceiro para o desenvolvimento tecnológico é firmado o Termo de Acordo de Cooperação Técnica para realização de testes técnico-operacionais para validar a tecnologia. No caso de produtos patenteados é realizada licitação para o credenciamento de empresas para sua produção resultando na assinatura de um contrato de exploração de patente (7.1g).

d) Monitoramento e avaliação do desempenho dos fornecedores

O **monitoramento do atendimento dos requisitos de fornecimento** é feito por meio da análise diária do Relatório de Cobrança de Materiais emitido pelo SAP, realizado desde 2006. Se identificadas irregularidades, a DVLC **notifica os fornecedores** responsáveis, por meio dos canais de comunicação (Figura 7.2.1), buscando regularizar a situação e evitar inadimplência futura. Persistindo a inadimplência a DVLC convoca o fornecedor para discutir os problemas e buscar soluções adequadas. Caso a situação não seja regularizada o fornecedor fica sujeito às penalidades cabíveis - advertências e multas - podendo culminar em rescisão contratual e sua suspensão do cadastro de fornecedores, na forma da legislação vigente, conforme PGP - Cobrança de entrega de materiais. Essas ações contribuem para "Assegurar, em tempo hábil, o suprimento de materiais e equipamentos", diretriz da Política de Logística e Infraestrutura. A Copasa ainda comunica a Controladoria Geral do Estado a suspensão de fornecedores de seu cadastro para que seja feita a respectiva inclusão no CAFIMP (desde 2011).

Outra forma de verificar o cumprimento de requisitos por parte dos fornecedores é a realização do controle de qualidade dos materiais, executado diariamente, de acordo com a NP 97-015/2 - Controle de Qualidade de Materiais e descrita no PGP DVSP - Inspeção Técnica de Materiais. As inspeções de qualidade são realizadas nas fábricas, nos almoxarifados da empresa ou nos laboratórios de controle de qualidade da Copasa ou de terceiros. No caso de **não conformidade** em relação às especificações técnicas, quantidades e prazos de entrega, ou não atendimento de alguma das cláusulas contratuais, a DVLC **notifica os fornecedores**, por meio dos canais de comunicação (Figura 7.2.1), **solicitando ações corretivas**, conforme procedimento descrito acima. O fornecedor que cumpre regularmente o contrato poderá solicitar a emissão de Atestado de Capacidade Técnica (ACT), documento que contribui para sua participação em licitações públicas. O ACT é elaborado de acordo com os padrões de trabalho definidos no PGP - Elaboração e emissão de atestado de capacidade técnica. O procedimento foi automatizado por meio do SAP, conferindo maior agilidade no fornecimento do documento (m2012). Por fim, **os fornecedores de materiais são avaliados** automaticamente, por meio do SAP, quanto aos quesitos de cumprimento dos prazos de entrega e aprovação no controle de qualidade. A cada fornecimento, os fornecedores são pontuados e, semestralmente, os dados são compilados, gerando a nota individual do fornecedor.

Com relação aos prestadores de serviços de engenharia que atuam diretamente nos processos da Copasa, as Divisões de Expansão avaliam, mensalmente, o cumprimento das obrigações contratuais pelas empresas, fiscalizando obras, de acordo com a NP 2010-002/2 - Aquisição de materiais, obras e serviços. Se a pontuação da empresa for inferior a 85%, é realizada reunião com as empreiteiras responsáveis pelas não conformidades encontradas com o objetivo de regularizar a situação atual e evitar ocorrências futuras. As não conformidades e prazos para as ações corretivas são registrados em atas e monitorados pelas Divisões de Expansão. Essas ações contribuem para o cumprimento das diretrizes da Política de Gestão Operacional "Garantir a regularidade e confiabilidade da prestação dos serviços" e "Exigir padrões de excelência dos fornecedores e prestadores de serviços."

O fornecimento de energia elétrica é contratado para toda a Empresa - segundo a área de concessão - de acordo com as normas e regulamentos aprovados pela Aneel. A Copasa utiliza as faturas mensais para avaliar o desempenho dos fornecedores de energia elétrica em relação ao cumprimento dos requisitos de fornecimento e confiabilidade desse serviço. Havendo não conformidade, as Divisões gestoras de UC notificam a concessionária de energia por meio dos canais de comunicação apresentados na Figura 7.2.1 e realizam reuniões com as concessionárias responsáveis pelas não conformidades encontradas, o que facilita a regularização da situação atual e evitar ocorrências futuras.

Os principais requisitos de fornecimento a serem atendidos pelos fornecedores e os respectivos indicadores de desempenho estão apresentados na Figura 7.2.3.

Tipo de Fornecimento	Principais Requisitos de Fornecimento	Indicadores	
Materiais críticos da cadeia imediata de suprimentos - Tubos e conexões, Produtos químicos e Hidrômetros.	Pontualidade na entrega e conformidade dos materiais	IFR01	8.5.24
		IFR02	8.5.25
		IFR02a	8.5.26
Energia elétrica	Regularidade no fornecimento	IFR03	8.5.27
Obras e/ou Serviços de Engenharia	Ritmo de trabalho, qualidade dos serviços, atendimento aos requisitos de segurança e regulamentares.	IFR07	8.5.28

Figura 7.2. 3 – Principais requisitos de fornecimento a serem atendidos pelos fornecedores e respectivos indicadores de desempenho

e) Estímulo à melhoria e à inovação nos processos e produtos dos fornecedores

A Copasa, desde 2000, **estimula a melhoria e a inovação nos processos e produtos dos fornecedores** por meio de especificações técnicas (7.2a) e de convênios de cooperação técnica para desenvolver artefatos, tecnologias ou mesmo equipamentos e implementos que se tornem soluções tecnológicas para a racionalização de processos e métodos da empresa. Para o desenvolvimento dessas tecnologias são realizados testes técnico-operacionais para verificação de suas conformidades ou identificação de possíveis melhorias nos produtos para atender as necessidades da Copasa, contribuindo para a diretriz da Política de Desenvolvimento Tecnológico “promover o desenvolvimento tecnológico dos produtos, serviços e processos” (7.1g). A Figura 7.2.4 apresenta **exemplos de melhorias implantadas pelos fornecedores**. O cadastro e divulgação das novas tecnologias ocorrem através da intranet nos links “Pesquisa e desenvolvimento tecnológico” e “Fique por Dentro” (m2011).

Ano	Principais Melhorias e Inovações nos Produtos de Fornecedores	Instituições e Fornecedores Parceiros
2011	Equipamento para avaliação de atividade metanogênica	GLOBAL CIENCIA E TECNOLOGIA BIO
2011	Tampão articulado leve Korumin	SAINT GOBAIN
2012	Hidróxido de cálcio em suspensão	MIKA
2012	Registrador de dados de vazão e pressão	SEBA KMT
2012	Mini escavadeira BOBCAT 418	SILMÁQUINAS
2013	Acoplamento p/ conj. Motobomba confeccionado em Kevlar e revestido em borracha.	GOTZ ENGINEERING
2013	Asfalto a frio c/ borracha de pneus reciclados e aplicação em presença de umidade	ULTRAPAX E GSX

Figura 7.2. 4 – Exemplos de melhorias nos produtos de fornecedores

O **estímulo à melhoria de desempenho** das concessionárias de energia, desde 2008, é realizado por meio da atuação da DVGE em contatos com comercializadores de energia e acompanhamento de leilões regulados pela Aneel, para obter menor preço, qualidade e disponibilidade de fornecimento nos mercados cativos ou livres (7.2a). A empresa utiliza, também, desde 2007, os custos associados ao fornecimento de bens e serviços nas atividades desenvolvidas em campo pelo contratado, cuja metodologia propiciar melhoria de produtividade e qualidade, encaminhada para análise da DVEC pelas unidades gestoras dos contratos. Como exemplo cita-se a implantação dos serviços de escoramento de valas através de blindagem leve e pesada.

f) Comprometimento da força de trabalho dos fornecedores com os valores e princípios da Copasa

Com relação aos prestadores de serviços **que atuam diretamente nos processos da Copasa, as principais formas de envolvimento e comprometimento com os valores e princípios organizacionais** estão relacionadas aos contratos firmados com as empresas, seguindo a NP 2010-002/2 – Aquisição de materiais, obras e serviços, onde constam os requisitos que traduzem valores e princípios institucionais como: agilidade, qualidade, manutenção da imagem da Empresa, segurança dos empregados e uso sustentável do meio ambiente, dentre outros. Desta forma, os fornecedores são comprometidos com os valores e diretrizes da empresa, principalmente, nos OE “Fortalecer a Imagem” e “Garantir a Satisfação dos Clientes e Aumentar sua Percepção de Valor sobre os Serviços”. De acordo com a pontuação da avaliação de desempenho de prestadores de serviços de obras de engenharia é realizada reunião para reforço do comprometimento com os princípios e valores da Copasa. Os técnicos da Unidade de Saúde e Segurança do Trabalho e os membros da CIPA visitam as obras de expansão e crescimento vegetativo, verificando os aspectos de segurança e saúde nas obras. As não conformidades identificadas são informadas aos gestores dos contratos, que solicitam à empresa contratada as devidas providências. Em atendimento aos aspectos legais, nos contratos constam cláusulas referentes às normas de segurança, higiene, saúde e utilização de EPI e EPC, aplicáveis aos seus empregados. Os empregados terceirizados são incentivados a participarem da Semana Interna de Prevenção de Acidentes - SIPAT, que é realizada, anualmente, nas unidades operacionais com a apresentação de palestras sobre saúde e segurança no ambiente de trabalho.

A SPAT, desde 2002, promove, por meio do Laboratório Operacional, a capacitação e reciclagem de equipes terceirizadas, por meio dos cursos de “Inicialização à atividades operacionais para os recém-contratados” e de “capacitação e reciclagem de montagem de padrão de ligação de água”. O treinamento aborda a importância da adoção dos princípios e valores da Copasa, atuação com responsabilidade socioambiental e os cuidados referentes à saúde e segurança pelas equipes dos fornecedores, já que constituem representantes da empresa junto aos clientes. Para apoiar o processo ensino-aprendizagem é utilizado material didático e vídeos instrucionais específicos apresentando o passo-a-passo da execução dos serviços operacionais (ligação e manutenção de redes de água e esgoto) para discussão teórico-prática com os treinandos (m2011).

7.3 Processos Econômicos Financeiros

a) Definição de requisitos econômico-financeiros e monitoramento da sustentabilidade econômica

Os **requisitos de desempenho econômico-financeiro** são definidos a partir do PE, que ocorre sob a coordenação do DPPE desde 2003 (2.1). Considerando a Política de Endividamento inserida no Estatuto Social em 2010, após recomendação do Comitê de Governança Corporativa do Estado de MG e aprovação da Assembleia

Geral de Acionistas, na revisão do PE é avaliado o macroambiente, o ambiente interno e a sustentabilidade da Cia (saúde financeira, inadimplência, responsabilidade socioambiental, escassez de recursos hídricos, dentre outros aspectos). Alinhada aos OE “Otimizar o Resultado Operacional e Financeiro” e “Otimizar a estrutura de capital” e com base nestas análises e nas necessidades e expectativas identificadas em 2.1e, são formuladas as estratégias, estabelecidos indicadores e metas de curto e longo prazos (Figura 2.2.1), que são submetidos para **revisão e aprovação da DE e do CA**, passando a ser a base para a alocação de recursos nos próximos anos e para o monitoramento do desempenho econômico-financeiro, operacional e estratégico da organização (1.4c). **Os aspectos que podem gerar impacto na sustentabilidade econômica e os requisitos de desempenho são consolidados e monitorados** pela DFI por meio do acompanhamento do resultado de indicadores (Figura 7.3.1) e pelos mecanismos apresentados na Figura 7.3.2. **Os principais requisitos e os respectivos indicadores de desempenho monitorados** estão apresentados na Figura 7.3.1. Cabe ressaltar que em 2010 a Copasa tornou-se a primeira empresa a introduzir os indicadores CPSD, GREL e GREP e seus limites no seu Estatuto Social, situação ainda exclusiva no setor.

Requisitos	Indicador		Limite	Grupos
Gerar recursos para pagamento dos juros e amortizações da dívida da empresa por meio de suas atividades operacionais.	CPSD	8.1.13	> 1,7	Estrutura
Assegurar a capacidade de gerar recursos por meio de suas atividades operacionais para garantir o equilíbrio do endividamento líquido. (*) podendo chegar até 3,0 com autorização do Conselho de Administração.	GREL	8.1.16	≤ 2,8	Estrutura
Assegurar o equilíbrio entre o comprometimento do capital próprio com as obrigações com terceiros.	GREP	8.1.17	≤ 1,0	Estrutura
Assegurar a eficiência do caixa que o ativo circulante da empresa é capaz de produzir em relação ao passivo circulante.	IFn17	8.1.10	> 100	Liquidez
Assegurar a eficiência da empresa quanto à capacidade de geração de caixa das suas atividades operacionais, em relação à sua Receita Líquida.	MGEb	8.1.14	≥ 36%	Rentabilidade
Assegurar o saldo de contas a receber.	IFN15	8.1.8	< 5%	Atividade

Figura 7.3. 1 – Requisitos e indicadores de desempenho econômico-financeiro

A dinâmica de **monitoramento** ocorre de acordo com as competências estabelecidas no Estatuto Social **envolvendo os controladores e administradores**, conforme descrito em 1.3d. Cabe à SPFI administrar diariamente os parâmetros econômico-financeiros com base no gerenciamento do caixa, suportado pelo orçamento operacional e de investimento, bem como o acompanhamento dos resultados dos indicadores, trimestralmente verificados pela auditoria externa, desde 2003. Como melhoria, a partir de 2013, a antecipação na divulgação das demonstrações financeiras e resultados gerou mais agilidade no monitoramento desses resultados. O DPPE elabora, mensalmente, a projeção do DRE, EBITDA e fluxo de caixa curto, médio ou longo prazo, baseado em premissas e dados extraídos do balancete. Essas informações e o gerenciamento do fluxo de caixa diário e mensal realizado pela DFI permitem monitorar o resultado dos indicadores, orientando de forma preventiva, a **tomada de decisão da DE**. Além disto, bimestralmente, o DPPE presta contas do PE e sua evolução e do desempenho destes indicadores, para **análise e deliberação do CA**. Os resultados econômico-financeiros são arquivados na CVM e disponibilizados por meio do site de relações com investidores da Copasa (www.copasa.com.br/ri/). Os Resultados também são apresentados por meio de teleconferência com tradução simultânea para o inglês possibilitando aos demais acionistas acompanhar os resultados e suas perspectivas. Esse esforço foi reconhecido em 2011, quando a Copasa recebeu o prêmio da *Investor Relations Global Rankings*, como uma das cinco melhores empresas da América Latina no quesito Divulgação Financeira (www.copasa.com.br/ri/). O **monitoramento dos aspectos específicos que afetam a sustentabilidade econômica do negócio** está descrito na Figura 7.3.2.

Aspectos	Monitoramento
Grau de endividamento	Com base na DRE de Longo Prazo, são acompanhados os <i>covenants</i> estatutários, estabelecidos na Política de Endividamento subsidiando a DE na tomada de decisão em relação ao orçamento operacional e de investimento. Essa avaliação é apresentada à DE, ao Comitê de Governança Corporativa do Estado de MG e ao CA.
Investimentos em novas concessões ou renovação, ampliação de SAA/SES	O DPNN e o DPGE, desde 2007, efetuam o estudo de viabilidade econômica-financeira desses investimentos, sendo utilizada até 2010 a TIR de 12,0%. Em 2011, passou a ser utilizada a taxa de desconto equivalente ao Custo de Capital para o cálculo do VPL do empreendimento.
Reajuste tarifário	A Metodologia está definida na Resolução Normativa ARSAE-MG 003/2011 que visa à recomendação do valor real da receita auferida pelo prestador de serviços por meio da atualização dos custos e despesas pela inflação. Os reajustes são anunciados em abril de cada ano.

Figura 7.3. 2 – Monitoramento dos aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica da empresa

b) Garantia dos recursos financeiros para as necessidades operacionais e equilíbrio do fluxo financeiro

Os recursos financeiros são assegurados para atender às necessidades operacionais por meio da arrecadação dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, associada ao planejamento mensal adequado do fluxo de caixa de curto e médio prazos, desde 2006 (PGP DVFI - Previsão e elaboração do fluxo de caixa). Para este planejamento e controle, a SPFI utiliza projeções de arrecadação e informações mensais sobre as despesas para os próximos 12 meses e pelos mecanismos apresentados em 7.3.3. Como resultado de sua elevada eficiência operacional e estabilidade de seu fluxo de caixa, em 2012 o *rating* atribuído a Copasa pela Moody's evoluiu de estável para positivo, mantendo a classificação de Aa2 e permanecendo na mesma escala em 2013. **Para manter o equilíbrio do fluxo financeiro** e alinhada ao OE “Assegurar a Sustentabilidade Econômico-financeira”, a SPFI gerencia os pagamentos, da seguinte forma: curto prazo (30 dias), por meio da programação de pagamentos no SAP; médio prazo (360 dias) (PGP DVFI - Fluxo de Caixa Gerencial), utilizando informações do orçamento empresarial (7.3d), orientando, de forma preventiva, o processo decisório da empresa; longo prazo,

(acima de 360 dias) utiliza-se da DRE projetado em função das diretrizes aprovadas, e elaborado, anualmente, pelo DPPE, para um período de 7 anos. Outras formas utilizadas para otimizar a gestão e **manter o equilíbrio do fluxo financeiro** estão na Figura 7.3.3.

Práticas	Descrição
Acompanhamento das despesas	A gestão dos recursos financeiros da Companhia ocorre por meio do controle no SAP, conforme citado em 7.3d.
Gestão de receita	Visando assegurar um fluxo de recursos crescente, o DPNN, negocia com antecedência a renovação das concessões, bem como negocia as novas concessões. A SPCM monitora diariamente a arrecadação e atua junto com as áreas operacionais no sentido de assegurar o menor índice de inadimplência, o que o torna um dos mais baixos entre as empresas de saneamento. Além disto, instituiu procedimentos como: inibição de ligações irregulares, recuperação de factíveis e realização de novas ligações.
Controle do pagamento a fornecedores	Procedimento de acompanhamento implantado desde 2006 (PGP DVFP - Monitoramento dos pagamentos e descontos), evitando a programação de pagamentos sem conformidade com os requisitos de controle instituídos visando também à elisão de responsabilidade solidária. A centralização dos pagamentos por meio do SAP na DVTS permite maior controle dos recursos financeiros, menor inadimplência, maior rentabilidade e agilidade nos pagamentos.
Reajuste tarifário	Em 2010 foi criada a SPRS para que a COPASA atue junto à ARSAE-MG, tendo em vista que além de outros fatores, a definição do cálculo do reajuste tarifário depende de aprovação da Agência Reguladora. Para tanto, a empresa procurou adequar seus procedimentos em relação aos custos operacionais e de investimentos, estabelecendo critérios e prioridades nos seus planos de ação, bem como propiciar a melhoria da qualidade das informações prestadas ao agente regulador.

Figura 7.3. 3 – Formas para manutenção do equilíbrio do fluxo financeiro

Para cobrir eventuais necessidades diárias de caixa, foi formalizado com instituição bancária, um contrato de Conta Garantida que não é utilizado desde 2006, evidenciando a eficácia da gestão financeira. **Os critérios para captação de recursos** por meio desta modalidade são: a agilidade de acesso ao crédito e taxas mais vantajosas do que linhas para financiamento do capital de giro. Havendo excedentes de caixa, após análise, a DVTS aplica estes recursos em instituições financeiras. Como melhoria, visando dar maior transparência ao processo e acompanhar os critérios de avaliação, de acordo com as premissas básicas de controle de risco, foram criados em 2012 o Comitê e a Política de Aplicação Financeira CD DFI 003/12, que permitiram monitorar os riscos, obter maior rentabilidade, melhores prazos. **Os critérios para concessão de créditos a clientes e fornecedores** estão descritos na Figura 7.3.4.

PI	Modalidade	Descrição	Críticos
Fornecedor	Antecipação de Pagamento (PGP DVTS 0008)	Antecipação de pagamento de fatura solicitada pelos fornecedores, descontando uma taxa de antecipação pelo pagamento em data anterior ao seu vencimento contratual.	Existência de fatura lançada no SAP. Formalização da solicitação através de carta à Copasa assinada pelo seu representante legal.
	Cessão de crédito (POP DVFP 0014)	Travamento no SAP de domicílio bancário, que permite a antecipação de recebíveis mediante o pagamento de uma taxa de performance pelos bancos. A interveniência da Companhia no procedimento assegura melhor condição de obtenção de crédito e permite aos empreiteiros de obras e serviços, por exemplo, suprir necessidades de caixa, além de garantir à Companhia melhor desempenho na prestação de serviços por parte de seus fornecedores, já que garante a estes a obtenção de capital para a conclusão das obras e a consequente execução do Programa de Investimentos (7.3d).	Credenciamento prévio dos bancos (Edital SPAL 02/2011); Existência de saldo em contrato a "performar" ou fatura lançada no SAP a vencer; Formalização da operação por meio da carta de travamento de domicílio bancário, assinada pelos representantes legais do banco, fornecedor e Copasa.
Cliente	Parcelamento de faturas	Parcelamento para clientes das categorias social, residencial, comercial, industrial e pública (diferenciado para prefeituras municipais, hospitais públicos e clientes que prestam serviços de filantropia).	Categoria Ramo de atividade

Figura 7.3. 4 – Critérios para concessão de crédito

Os recebimentos são controlados por meio do SICOM no qual são recepcionados e baixados, diariamente, os arquivos eletrônicos dos agentes de arrecadação com as faturas pagas. Para as faturas não pagas, a cobrança é feita de acordo com a categoria do cliente, sendo enviados avisos de débitos na fatura, feitas as interrupções no abastecimento e as cobranças administrativas e judiciais pertinentes.

c) Definição dos recursos financeiros e avaliação dos investimentos para as estratégias e planos de ação

Os recursos financeiros necessários para apoiar as estratégias são definidos com base nos empreendimentos do PI, elaborado anualmente, pelo DPPE, visando implantar as ações previstas no PE nos próximos exercícios, conforme descrito em 2.2c e 7.3d. **Os investimentos são avaliados** pelo DPGE por meio do processo de hierarquização de empreendimentos, instrumento fundamentado na análise de requisitos de elegibilidade, na avaliação técnica e na análise da viabilidade global dos investimentos analisados, com vistas à ordená-los tecnicamente em um ranking submetido à apreciação da Diretoria Executiva, semestralmente, para referendar e priorizar sua implantação. Integram esse processo, de forma decisiva, as análises da perspectiva econômico-financeira dos investimentos, onde a ordem ocupada por eles no ranking em questão tem relação diretamente proporcional com as métricas TIR e VPL, sendo a primeira analisada de forma comparativa aos custos da estrutura de capital vigente na empresa. São selecionados para a composição do PI, de forma prioritária, os investimentos cuja TIR é igual ou superior ao custo de capital vigente, fazendo-se exceção à referida regra a priorização de outros investimentos com TIR inferior a esse referencial e, portanto, de VPL negativo, desde que não comprometam a viabilidade econômico-financeira do programa de investimentos. Alinhada ao OE "Otimizar o Resultado Operacional e Financeiro" como melhoria, a Taxa de Retorno utilizada, a partir de 2011 passou a ser o Custo de Capital (PGP

DVFI Análise econômico-financeiras), visando dar mais objetividade ao processo decisório. Após esta etapa, a SPFI verifica, além dos recursos excedentes provenientes das tarifas, as disponibilidades de recursos nos mercados financeiros, nacional e internacional, e avalia o seu custo de oportunidade, priorizando as linhas de crédito menos onerosas, como as do Governo Federal – PAC e FINAME. Após as análises são definidos o agente financeiro, a fonte, o custo financeiro, prazos e garantias, apresentando ao DPGE para nova priorização dos investimentos. As principais fontes de recursos onerosas são o FGTS e FAT. Além destas, são captados os mais diversificados recursos não onerosos para o setor. Na captação de recursos, a Copasa possui agilidade e presteza no atendimento dos requisitos dos Agentes Financeiros, dentre os quais: padronização do SAP aos normativos vigentes, desde 2006, bem como de suas rotinas operacionais, desde 2010. O resultado destas ações é a liberação integral de sucessivas solicitações de desembolsos, com eventuais glosas. Em 2011, integrando o GT para simplificação dos normativos para o financiamento de empreendimentos com recursos do FGTS, com a participação da AESBE, CEF e MCidades, a Copasa foi reconhecida por apresentar as menores taxas de recursos glosados no país, situação esta diferenciada no setor. Visando assegurar a continuidade desses resultados foi realizado em 2012, o Projeto de Sensibilização para treinamento das Divisões de Expansão, no atendimento dos requisitos dos Agentes Financeiros. **Os critérios para captação de recursos** estão apresentados na Figura 7.3.5.

Condições	Critérios
Taxa de juros	Deve ser a menor possível para permitir redução do custo de capital de terceiros e aumento da margem do endividamento, possibilitando maiores investimentos.
Prazo de carência	Deve ser o maior possível para permitir a conclusão dos investimentos previstos, conforme o cronograma de obras, o que possibilita o início da geração de receitas para pagamento da dívida e remuneração do investimento.
Prazo de pagamento da dívida	Deve ser a maior possível de forma a não comprometer o grau de endividamento e o caixa da empresa.
Garantias requeridas	Deve ser o menor percentual possível dos recebíveis da Companhia, de forma a não impactar significativamente o seu caixa e as demais garantias contratadas.
Retorno do empreendimento	Após análises de viabilidade, os projetos devem apresentar taxa interna de retorno superior ao Custo de Capital visando assegurar o crescimento sustentável da empresa.

Figura 7.3. 5 – Condições e critérios para captação de recursos

Cabe ressaltar que a diversificação de fontes de recursos possibilita adequar a opção de captação às necessidades de investimentos, trazendo impacto econômico-financeiro positivo para a empresa. Dentre estas, o KfW Banco de Desenvolvimento, sendo a Copasa a primeira das empresas do setor a obter essa modalidade de empréstimo, no valor de 100€ milhões de euros para revitalização da Bacia do Rio Paraopeba com taxas de juros mais vantajosas do que as praticadas no mercado.

d) Elaboração e Controle do Orçamento

O Orçamento Empresarial, desde 2006, é composto pelo Orçamento Operacional, destinado ao custeio, e pelo Programa de Investimentos, ambos alinhados ao OE “assegurar a sustentabilidade econômico-financeira” e à Política de Gestão Financeira “Assegurar os recursos financeiros necessários para a execução do orçamento empresarial”. **O Orçamento Operacional é elaborado** no módulo CO do SAP, sob a coordenação da DVEF, com acessibilidade a todas as unidades organizacionais, conforme PGP DVEF - Elaboração do orçamento operacional. As unidades organizacionais utilizam o Manual de Elaboração do Orçamento Operacional, por meio de transações e versões no SAP. A cada versão, os dados passam por diversos níveis de consistência e de consolidação pela DVEF, objetivando justificar as incoerências detectadas e possibilitar o cumprimento às Diretrizes definidas pela DE. A execução orçamentária é controlada de forma descentralizada pelas unidades e corporativamente pela DVEF. **O controle** diário da realização das despesas e receitas no SAP e a análise de relatórios específicos visam detectar e corrigir eventuais desvios na relação: orçado x realizado, bem como registros indevidos ou incoerentes, antes do encerramento contábil de cada mês. Anualmente, o Manual de Elaboração do Orçamento Operacional é revisto sendo aprimorados os padrões que orientam as ações das unidades no processo. Os recursos de custeio são necessários para implementação dos planos de ação viabilizando o atendimento das demandas de operação e gestão da Empresa. **O Programa de Investimentos é elaborado** pelo DPPE, viabilizando a implantação de ações decorrentes do PE nos próximos exercícios. O DPGE prioriza os empreendimentos e a DVEF coordena a elaboração e operacionalização do PI, visando equacionar recursos financeiros captados. As demandas aprovadas pela DE são incluídas pela DVEF no PI e os recursos são disponibilizados no SAP, para utilização nos próximos exercícios conforme cronogramas definidos para cada unidade gestora do PI. A DVEF e as Superintendências de Coordenação e Apoio, acompanham a realização do PI, **monitorando** diariamente os registros das medições de investimentos no SAP e analisando relatórios. Como melhoria, em 2011 foi criado o Fórum de Planejamento onde são apresentadas as demandas ao longo do ano que, após análise, são hierarquizadas e priorizadas conforme critérios específicos, para posterior apreciação da DE. O PI permite alocar recursos para o atendimento das estratégias aprovadas pela Empresa em seu Planejamento (2.2c). O Orçamento Empresarial viabiliza o atendimento das demandas cadastradas no BSC pelas unidades assegurando o alinhamento dos recursos com o PE. Ao longo do ano, as unidades, sob a coordenação da DVEF, identificam e apresentam as necessidades de recursos destinados ao atendimento de demandas operacionais e de investimento, considerando as Diretrizes da DE e do CA.



RESULTADOS

8 - Resultados

Letras que aparecem entre [] no final do nome do indicador:**[E]** – Estratégico**[O]** – Operacional**[E/O]** – Estratégico/Operacional**Legenda campo Análise:****M** – Melhoria**C** – Competitividade**L** – Liderança**R** – Compromisso (RPI)**NA** – Não se Aplica

8.1 – Econômico-financeiros

IFN01 - Índice de desempenho financeiro [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (SNIS 2012) Líder do setor: SANEPAR - Companhia de Saneamento do Paraná RPI: Não se Aplica Classificação: Rentabilidade Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 89,99; (2012) 94,43; (2013) 95,78.
8.1.1	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	111,06	102,66	109,13	95,78	154,10	↑	L		
IFN02 - Indicador de águas não faturadas por volume [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Não se Aplica Classificação: Rentabilidade
8.1.2	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	28,93	29,65	29,70	21,44	5,30	↓	L		
IFN03 - Despesas totais com os serviços por m3 [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (SNIS 2012) Líder do setor: CAEMA - Cia de Saneamento Ambiental do Maranhão RPI: Não se Aplica Classificação: Rentabilidade Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 2,64; (2012) 2,66; (2013) 2,80.
8.1.3	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
R\$/m³	2,37	2,72	2,69	2,81	0,89	↓	L		
IFN04 - Indicador de execução orçamentária dos investimentos [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: CESAN Ger. Distr. De Água RPI: Não se Aplica Classificação: Estrutura
8.1.4	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
-	1,080	1,260	1,240	0,77	1,00	↔	L		
IFN05 - Margem líquida com depreciação [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (SNIS 2012) Vice-líder: SABESP - Cia de Saneamento Básico do Estado de SP RPI: Não se Aplica Classificação: Rentabilidade
8.1.5	2011	2012	2013	Referencial	Vice-líder	Sentido:	M	C	
%	24,73	48,47	52,28	4,14	21,40	↑	L		
IFN06 - Indicador do nível de investimentos [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP MM RPI: Não se Aplica Classificação: Estrutura
8.1.6	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	25,33	26,04	28,92	24,97	56,60	↑	L		
IFN07 - Dias de faturamento comprometidos c/ contas a receber [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Vice-líder: SANEPAR UN Campo Mourão RPI: Não se Aplica Classificação: Atividade Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 56,78; (2012) 49,41; (2013) 48,24.
8.1.7	2011	2012	2013	Referencial	Vice-líder	Sentido:	M	C	
Dias	5,05	5,77	6,69	48,25	16,91	↓	L		
IFN15 - Índice de evasão de receita [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (SNIS 2012) Líder do setor: CASAL - Companhia de Saneamento de Alagoas RPI: Governo <=5,00 Classificação: Atividade Observações: 1) Acordo de Melhoria de Desempenho – AMD, nº 17/2008, entre a União.
8.1.8	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	2,31	5,94	5,78	13,50	0,40	↓	L	R	
IFN16 - Índice de Retorno sobre o Patrimônio Líquido [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (SNIS 2012) Vice-líder: AGESPISA - Companhia de Águas e Esgotos do Piauí S/A RPI: Não se Aplica Classificação: Rentabilidade Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 9,81; (2012) 6,72; (2013) 4,67.
8.1.9	2011	2012	2013	Referencial	Vice-líder	Sentido:	M	C	
%	36,72	35,79	31,75	4,67	21,63	↑	L		
IFN17 - Índice de Liquidez Corrente [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (SNIS 2012) Líder do setor: SANESUL - Empresa de Saneamento de M S S/A RPI: Acionista/Controlador >100 Classificação: Liquidez Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 98,66; (2012) 91,26; (2013) 82,13.
8.1.10	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	87,08	135,21	113,61	82,13	158,00	↑	L	R	
IFR06 - Custo do tratamento da água [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: CAGECE UN. MTN RPI: Não se Aplica Classificação: Atividade Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 0,61; (2012) 0,47; (2013) 0,35.
8.1.11	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
R\$/m³	0,17	0,23	0,23	0,36	0,19	↓	L		
VAME - Valor de Mercado da Empresa [E]							Análise		Indicador interno não comparável RPI: Não se Aplica Classificação: Rentabilidade
8.1.12	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M		
R\$	3,80	5,20	4,40	NA	NA	↑			

CPSD - Capacidade de Pagamento do Serviço da Dívida [E]							Análise	
8.1.13	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
Adimensional	2,26	1,98	1,92	NA	NA	↑		R
							Indicador interno não comparável RPI: Acionista / Controlador >1,7 Classificação: Estrutura Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) >1,7; (2012) >1,7; (2013) >1,7.	
MGEb - Margem Ebtida [E]							Análise	
8.1.14	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C
%	41,14	39,57	36,27	42,00	45,00	↑	L	R
							Referencial: Média Empresas Capital Aberto Líder do setor: SABESP RPI: Acionista / Controlador >=36 Classificação: Rentabilidade	
GREN - Grau de Endividamento [E]							Análise	
8.1.15	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
Adimensional	0,47	0,47	0,46	NA	NA	↓		R
							Indicador interno não comparável RPI: Acionista / Controlador <=0,70 Classificação: Estrutura Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) <=0,70; (2012) <=0,70; (2013) <=0,70.	
GREL - Grau de Endividamento Líquido [E]							Análise	
8.1.16	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C
Adimensional	2,55	2,33	2,64	13,10	1,41	↓	L	R
							Referencial: Média Empresas Capital Aberto Líder do setor: SANEPAR RPI: Acionista / Controlador <=2,8 Classificação: Estrutura Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 12; (2012) 15,4; (2013) 13,1.	
GREP - Grau de Endividamento em Relação ao Patrimônio Líquido [E]							Análise	
8.1.17	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C
Adimensional	1,00	0,98	0,92	1,04	0,89	↓	L	R
							Referencial: Média Empresas Capital Aberto Líder do setor: SANEPAR RPI: Acionista / Controlador <=1,0 Classificação: Estrutura	
RSPL - Retorno Sobre o Patrimônio Líquido [E]							Análise	
8.1.18	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
%	11,28	10,66	8,58	NA	NA	↑		
							Indicador interno não comparável RPI: Não se Aplica Classificação: Rentabilidade	
VICO - Vida Útil das Concessões [E]							Análise	
8.1.19	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
%	72,68	75,45	76,75	NA	NA	↑		
							Indicador interno não comparável RPI: Não se Aplica Classificação: Estrutura Observações: * Função do Indicador: Incentivar a antecipação da renovação das concessões.	
ROFI - Resultado Operacional Financeiro [E]							Análise	
8.1.20	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
R\$/eco.ano	184,73	184,59	169,84	NA	NA	↑		R
							Indicador interno não comparável RPI: Acionista / Controlador 205,74 Classificação: Rentabilidade	
ROFI-DCL - Resultado Operacional Financeiro [E]							Análise	
8.1.21	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
R\$/eco.ano	169,38	181,00	166,01	NA	NA	↑		R
							Indicador interno não comparável RPI: Acionista / Controlador 205,74 Classificação: Rentabilidade	
ROFI-DMT - Resultado Operacional Financeiro [E]							Análise	
8.1.22	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
R\$/eco.ano	320,32	311,67	308,29	NA	NA	↑		R
							Indicador interno não comparável RPI: Acionista / Controlador 205,74 Classificação: Rentabilidade Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) 197,54; (2012) 203,20; (2013) 205,74.	
ROFI-DNT - Resultado Operacional Financeiro [E]							Análise	
8.1.23	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
R\$/eco.ano	123,42	126,53	97,22	NA	NA	↑		R
							Indicador interno não comparável RPI: Acionista / Controlador 205,74 Classificação: Rentabilidade	
ROFI-DSO - Resultado Operacional Financeiro [E]							Análise	
8.1.24	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
R\$/eco.ano	218,40	218,26	208,59	NA	NA	↑		R
							Indicador interno não comparável RPI: Acionista / Controlador 205,74 Classificação: Rentabilidade Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) 197,54; (2012) 203,20; (2013) 205,74.	
REPI - Realização do Programa de Investimento [E]							Análise	
8.1.25	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C
%	72,40	88,75	84,40	76,65	100,00	↑	L	
							Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: CESAN Ger. Distr. De Água RPI: Não se Aplica Classificação: Estrutura	
INAD - Inadimplência maior que 90 dias [O]							Análise	
8.1.26	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
%	0,97	1,01	1,08	NA	NA	↓		
							Indicador interno não comparável RPI: Não se Aplica Classificação: Atividade	
IGRE - Índice de glosas de recursos para empreendimentos [O]							Análise	
8.1.27	2011	2012	2013	Referencial	Vice-líder	Sentido:	M	C
%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	↓	L	R
							Referencial: Teórico Vice-líder: Teórico Referencial de excelência: Teórico (0,00) RPI: Governo 0 Classificação: Estrutura	
IEOO - Indicador de Execução do Orçamentária Operacional [O]							Análise	
8.1.28	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
-	1,02	1,06	1,01	NA	NA	↔		R
							Indicador interno não comparável RPI: Acionista/Controlador 1 Classificação: Estrutura Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) 1; (2012) 1; (2013) 1.	

8.2 – Sociedade

ISC02 - Indicador de sanções e indenizações [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: DESO Unid. Centro Oeste RPI: Não se Aplica Classificação: Social
8.2.1	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	0,17	0,16	0,40	0,07	0,00	↓	L	
ISC04 - Indicador de mitigação de impactos ambientais [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEATINS UN Gurupi RPI: Não se Aplica Classificação: Ambiental Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 63,29; (2012) 52,20; (2013) 63,64.
8.2.2	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	85,47	87,58	88,09	63,64	100,00	↑	L	
ISC05 - Incidência de processos administrativos internos julgados como procedentes [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: CASAL UN Benedito Bentes RPI: Empregado / Sociedade <0,05 Classificação: Social Observações: 1) Diferencial competitivo e estabilização em nível aceitável: RC (2011) 0,015; (2012) 0; (2013) 0,865.
8.2.3	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	0,05	0,03	0,03	0,87	0,00	↓	L R	
ISC07 - Incidência de processos judiciais recebidos julgados como procedentes [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: CASAL UN Sertão RPI: Sociedade <= 0,01 Classificação: Social
8.2.4	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
ocorr./ano/1000hab	0,013	0,006	0,005	0,00	0,00	↓	L R	
ISC08 - Índice de comprometimento da renda familiar [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP MM RPI: Sociedade <5,00 Classificação: Social Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 2,82; (2012) 20,03; (2013) 17,74.
8.2.5	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	1,36	1,38	1,37	17,74	0,30	↓	L R	
ISC09 - Índice de tratamento do esgoto gerado [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR Un. Paranavaí RPI: Não se Aplica Classificação: Ambiental
8.2.6	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	37,75	41,91	46,46	56,12	100,00	↑	L	
ISEM - Índice de Sustentabilidade Empresarial [E]							Análise	Referencial: Média (carteira ISE) 2013 Líder do setor: Benchmark 2013 RPI: Governo 61,86 Classificação: Ambiental Observações: * Função do Indicador: Avaliar o alinhamento das estratégias empresariais, das práticas e dos desempenhos gerenciais com a sustentabilidade, em comparação com as empresas participantes do processo seletivo, Carteira ISE BM & FBOVESPA.
8.2.7	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	54,57	51,71	47,57	63,43	85,43	↑	L R	
[ISP19] CRES - Carga Poluente Removida de Esgotos Coletados [E]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Governo 70 Classificação: Ambiental Observações: * RPI: DN - Deliberação Normativa Conjunta COPAM/CERH-MG N° 1/2008. * Mesmo propósito ISP19
8.2.8	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	65,87	70,82	73,63	84,44	90,11	↑	L R	
ANCR - Água Não Convertida em Receita [E/O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Governo <=250 Classificação: Ambiental Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 260,62; (2012) 324,44; (2013) 280,04. * Acordo de Melhoria de Desempenho – AMD, nº 17/2008, entre a União.
8.2.9	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
l/lig/dia	230,57	234,12	236,48	280,04	94,51	↓	L R	
ANCR-DCL - Água Não Convertida em Receita [E/O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Governo <=250 Classificação: Ambiental Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 260,62; (2012) 324,44; (2013) 280,04. * Acordo de Melhoria de Desempenho – AMD, nº 17/2008, entre a União.
8.2.10	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
l/lig/dia	198,23	191,21	191,16	280,04	94,51	↓	L R	
ANCR-DMT - Água Não Convertida em Receita [E/O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Governo <=250 Classificação: Ambiental Observações: * Acordo de Melhoria de Desempenho – AMD, nº 17/2008, entre a União.
8.2.11	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
l/lig/dia	357,93	374,08	387,12	280,04	94,51	↓	L R	

ANCR-DNT - Água Não Convertida em Receita [E/O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Governo <=250 Classificação: Ambiental Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 260,62; (2012) 324,44; (2013) 280,04. * Acordo de Melhoria de Desempenho – AMD, nº 17/2008, entre a União.
8.2.12	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
l/lig/dia	144,58	143,58	132,13	280,04	94,51	↓	L	R	
ANCR-DSO - Água Não Convertida em Receita [E/O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Governo <=250 Classificação: Ambiental Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 260,62; (2012) 324,44; (2013) 280,04. * Acordo de Melhoria de Desempenho – AMD, nº 17/2008, entre a União.
8.2.13	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
l/lig/dia	128,78	127,80	126,57	280,04	94,51	↓	L	R	
IESA - Índice de Abrangência de Educação Sanitária e Ambiental [O]							Análise		Indicador interno não comparável RPI: Sociedade RPI = Realizar o programa de forma contínua Classificação: Ambiental Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI Realização do programa de forma contínua desde 1992. * Função do Indicador: Mostrar o nível de abrangência das ações da organização em prol da sensibilização da população no tocante a educação sanitária e ambiental.
8.2.14	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M		
h/mil_hab	139,58	131,69	131,02	NA	NA	↑		R	
[ISc01] IIPS - Índice de Investimento em Programas Sociais [O]							Análise		Referencial: Média das Empresas Públicas que utilizam a metodologia Ibase Líder do setor: CEMIG RPI: Sociedade >=20 Classificação: Social Observações: 1) Diferencial Competitivo: RC (2011) 28,68; (2012) 26,39; (2013) 22,26; * Mesmo propósito ISc01.
8.2.15	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	19,74	21,52	22,11	22,27	39,00	↑	L	R	

8.3 – Clientes e mercado

ICM01 - Índice de reclamações e comunicação de problemas [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP M O RPI: Não se Aplica Classificação: Clientes - Reclamação Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 0,25; (2012) 0,35; (2013) 0,85.
8.3.1	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
Reclam/lig	0,08	0,06	0,06	0,85	0,02	↓	L		
ICM01_A - Índice de reclamações e comunicação de problemas - Água [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP MM RPI: Não se Aplica Classificação: Clientes Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) Não disponibilizado; (2012) 0,01; (2013) 0,12.
8.3.2	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
Reclam/lig	0,11	0,08	0,09	0,13	0,01	↓	L		
ICM01_E - Índice de reclamações e comunicação de problemas - Esgoto [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP MM RPI: Não se Aplica Classificação: Clientes
8.3.3	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
Reclam/lig	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	↓	L		
ICM04 - Índice de conhecimento dos serviços e produtos [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP URG Guarapiranga RPI: Não se Aplica Classificação: Mercado
8.3.4	2008	2010	2012	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	100,000	100,000	78,100	83,08	100,00	↑	L		
ICM05 - Índice de atendimento urbano de água [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (SNIS 2012) Líder do setor: CAER - Companhia de Águas e Esgotos de Roraima RPI: Não se Aplica Classificação: Mercado Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 82,66; (2012) 87,04; (2013) 91,13.
8.3.5	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	96,66	96,92	97,52	91,38	99,60	↑	L		
ICM06 - Índice de atendimento urbano de esgoto [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (SNIS 2012) Líder do setor: CAESB - Companhia de Saneamento Ambiental do DF RPI: Não se Aplica Classificação: Mercado Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 33,97; (2012) 36,19; (2013) 36,70.
8.3.6	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	82,04	81,00	81,06	36,71	81,97	↑	L		
ICM07 - Índice de tratamento do esgoto gerado [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR Un. Paranavai RPI: Não se Aplica Classificação: Mercado - Cobertura
8.3.7	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	37,75	41,91	46,46	68,65	100,00	↑	L		
ICM08 - Índice de atendimento total de água [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (SNIS 2012) Líder do setor: CAESB - Companhia de Saneamento Ambiental do DF RPI: Não se Aplica Classificação: Mercado Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 67,72; (2012) 68,93; (2013) 74,83.
8.3.8	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	87,05	88,18	89,43	74,83	98,04	↑	L		

ICM09 - Índice de atendimento total de esgoto [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP Dir. Metropolitana RPI: Não se Aplica Classificação: Mercado Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 51,69; (2012) 83,50; (2013) 64,22.
8.3.9	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	76,61	76,16	76,52	64,23	82,50	↑	L		
ICM10 - Tempo médio de resposta à reclamação dos cidadãos/usuários [O]							Análise <td rowspan="3">Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Vice-líder: CESAN Ger. Distr. De Água RPI: Clientes 24 horas Classificação: Clientes - Reclamação Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 25,38; (2012) 13,72; (2013) 30,29. 2) RPI em conformidade com a Resolução ARSAE 47/2014.</td>		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Vice-líder: CESAN Ger. Distr. De Água RPI: Clientes 24 horas Classificação: Clientes - Reclamação Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 25,38; (2012) 13,72; (2013) 30,29. 2) RPI em conformidade com a Resolução ARSAE 47/2014.
8.3.10	2011	2012	2013	Referencial	Vice-líder	Sentido:	M	C	
h/Reclam	8,95	15,87	11,56	30,29	11,87	↓	L	R	
ICM13 - Incidência de ocorrências no órgão de defesa do consumidor [O]							Análise <td rowspan="3">Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP MO RPI: Não se Aplica Classificação: Clientes Observações: 1) Diferencial competitivo: RC (2011) 0,03; (2012) 0,00; (2013) 0,07.</td>		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP MO RPI: Não se Aplica Classificação: Clientes Observações: 1) Diferencial competitivo: RC (2011) 0,03; (2012) 0,00; (2013) 0,07.
8.3.11	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
Registros/1000lig	0,13	0,10	0,11	0,08	0,01	↓	L		
ICM14 - Índice de audiências no órgão de defesa do consumidor [O]							Análise <td rowspan="3">Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP Dir. Metropolitana RPI: Não se Aplica Classificação: Clientes</td>		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP Dir. Metropolitana RPI: Não se Aplica Classificação: Clientes
8.3.12	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	9,61	25,60	22,37	8,58	0,06	↓	L		
ATAG - Atendimento Economias Água [E]							Análise <td rowspan="3">Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR Un. Paranavai RPI: Poder Concedente 99,5 Classificação: Mercado - Atendimento Observações: * Função do Indicador: Mostrar o percentual de economias de água atendidas, em relação ao total de economias existentes.</td>		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR Un. Paranavai RPI: Poder Concedente 99,5 Classificação: Mercado - Atendimento Observações: * Função do Indicador: Mostrar o percentual de economias de água atendidas, em relação ao total de economias existentes.
8.3.13	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	90,70	91,28	91,42	99,30	100,00	↑	L	R	
ATES - Atendimento Economias Esgoto [E]							Análise <td rowspan="3">Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP MM RPI: Poder Concedente 93 Classificação: Mercado - Atendimento Observações: * Função do Indicador: Mostrar o percentual de economias de esgoto atendidas, em relação ao total de economias existentes.</td>		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP MM RPI: Poder Concedente 93 Classificação: Mercado - Atendimento Observações: * Função do Indicador: Mostrar o percentual de economias de esgoto atendidas, em relação ao total de economias existentes.
8.3.14	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	82,16	80,91	81,13	52,29	92,00	↑	L	R	
[ICm02] SACL - Satisfação dos Clientes [E]							Análise <td rowspan="3">Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Acionista/Controlador 81,09 Classificação: Clientes - Satisfação Observações: * Mesmo propósito ICm02</td>		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Acionista/Controlador 81,09 Classificação: Clientes - Satisfação Observações: * Mesmo propósito ICm02
8.3.15	2008	2010	2012	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	80,09	83,31	85,90	81,09	90,00	↑	L	R	
SACL - Satisfação dos clientes									
Respostas			Geral	Social	Residencial	Comercial	Industrial	Pública	
Satisfação			85,9%	90,7%	87,8%	85,3%	88,8%	87,9%	
Satisfação - Água			91,2%	91,5%	91,3%	90,1%	95,7%	93,3%	
Satisfação - Esgoto			72,7%	74,0%	73,1%	69,6%	68,7%	68,7%	
Satisfação - Esgoto Concorrentes			65,8%	65,5%	66,1%	64,1%	59,9%	66,0%	
Insatisfação			6,9%	6,7%	5,4%	8,5%	7,7%	10,2%	
Insatisfação - Água			6,2%	6,6%	6,0%	7,1%	2,1%	5,1%	
Insatisfação - Esgoto			17,1%	15,4%	16,8%	20,4%	19,5%	22,1%	
Insatisfação - Esgoto Concorrentes			17,7%	15,3%	17,5%	19,9%	26,9%	19,9%	
[ICm03] IMCO - Imagem da COPASA [E]							Análise <td rowspan="3">Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: CAGECE UN. MTN RPI: Acionista/Controlador 76,56 Classificação: Clientes - Imagem Observações: 1) Diferencial Competitivo: RC (2011) 76,52; (2012) 86,45; (2013) 76,56; * Mesmo propósito ICm03</td>		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: CAGECE UN. MTN RPI: Acionista/Controlador 76,56 Classificação: Clientes - Imagem Observações: 1) Diferencial Competitivo: RC (2011) 76,52; (2012) 86,45; (2013) 76,56; * Mesmo propósito ICm03
8.3.16	2008	2010	2012	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	82,60	83,00	76,80	76,56	96,00	↑	L	R	
PTES - Percentual Tratamento Esgoto [O]							Análise <td rowspan="3">Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR Un. Paranavai RPI: Acionista/Controlador 82,9 Classificação: Mercado - Cobertura</td>		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR Un. Paranavai RPI: Acionista/Controlador 82,9 Classificação: Mercado - Cobertura
8.3.17	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	76,55	69,19	73,38	68,65	100,00	↑	L	R	
EFAT - Eficiência do Atendimento [O]							Análise <td rowspan="3">Indicador interno não comparável RPI: Clientes 85 Classificação: Clientes - Atendimento Observações: ARSAE - Nota Técnica CRFEF/GREF 09/2012 e 02/2013 * A eficiência do atendimento ao cliente corresponde a razão entre o total de chamadas atendidas em até 20 segundos e o total de chamadas recebidas pelo Call Center.</td>		Indicador interno não comparável RPI: Clientes 85 Classificação: Clientes - Atendimento Observações: ARSAE - Nota Técnica CRFEF/GREF 09/2012 e 02/2013 * A eficiência do atendimento ao cliente corresponde a razão entre o total de chamadas atendidas em até 20 segundos e o total de chamadas recebidas pelo Call Center.
8.3.18	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M		
%	61,50	57,93	88,36	NA	NA	↑		R	
PPVA - Pesquisa de Satisfação Pós Venda - Água [O]							Análise <td rowspan="3">Indicador interno não comparável RPI: Acionista/Controlador 0,9 Classificação: Clientes - Satisfação Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) 0,9; (2012) 0,9; (2013) 0,9.</td>		Indicador interno não comparável RPI: Acionista/Controlador 0,9 Classificação: Clientes - Satisfação Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) 0,9; (2012) 0,9; (2013) 0,9.
8.3.19	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M		
Adimensional	0,90	0,90	0,90	NA	NA	↑		R	
PPVE - Pesquisa de Satisfação Pós Venda - Esgoto [O]							Análise <td rowspan="3">Indicador interno não comparável RPI: Acionista/Controlador 0,9 Classificação: Clientes - Satisfação Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) 0,9; (2012) 0,9; (2013) 0,9.</td>		Indicador interno não comparável RPI: Acionista/Controlador 0,9 Classificação: Clientes - Satisfação Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) 0,9; (2012) 0,9; (2013) 0,9.
8.3.20	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M		
Adimensional	0,88	0,89	0,90	NA	NA	↑		R	

8.4 – Pessoas

IPE02 - Índice de criatividade do pessoal [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP URG Guarapiranga RPI: Não se Aplica
8.4.1	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
sug/emp	0,00	0,00	0,00	0,92	4,22	↑	L	
IPE03a - Índice de cumprimento do Plano de Capacitação e Desenvolvimento [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Não se Aplica Classificação: Capacitação e desenvolvimento
8.4.2	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	105,32	93,49	77,25	141,93	309,90	↑	L	
IPE04 - Índice de satisfação dos empregados [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: CAGECE UN. MTN RPI: Empregados >=65,3 Classificação: Qualidade de Vida - Satisfação Observações: 1) Diferencial competitivo: RC (2011) 79,29; (2012) 69,98; (2013) 50,54.
8.4.3	2010	2012	2014	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	90,10	89,30	89,30	50,54	97,62	↑	L R	
IPE05 - Índice de frequência de acidentes [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: DESO Unid. Centro Oeste RPI: Empregados 20,04 Classificação: Qualidade de Vida - Segurança
8.4.4	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
acid x milhão/h	21,690	21,090	16,450	12,91	0,00	↓	L R	
IPE06 - Coeficiente de gravidade de acidentes [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: CASAL UN. Sertão RPI: Empregados 69,77 Classificação: Qualidade de Vida - Segurança
8.4.5	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
dias x milhão/h	814,91	73,44	393,14	103,97	0,00	↓	L R	
IPE09 - Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP M O RPI: Empregado >=65,2 Classificação: Liderança - Engajamento Observações: 1) Diferencial competitivo: RC (2011) 86,03; (2012) 86,01; (2013) 55,80.
8.4.6	2010	2012	2014	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	86,70	79,93	85,78	55,81	90,00	↑	L R	
IPE11 - Índice de Produtividade de Pessoal Total [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (SNIS 2012) Líder do setor: CORSAN - Companhia Rio-Grandense de Saneamento RPI: Não se Aplica Observações: 1) Diferencial competitivo: RC (2011) 355,22; (2012) 275,67; (2013) 271,22.
8.4.7	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
lig/emp	371,27	384,62	378,54	271,23	453,50	↑	L	
CLOG - Clima Organizacional [E]							Análise	Referencial: Média das empresas membro do GEREM 2013 Vice-líder: Empresa A RPI: Empregado 76,5 Classificação: Qualidade de Vida - Satisfação Observações: 1) Diferencial Competitivo: RC (2011) 69,70; (2012) 66,40; (2013) 65,20; * A única empresa de Saneamento entre as 5 (cinco) melhores Instituições Públicas vencedoras do Guia 2013 "Você S/A" as melhores empresas para você trabalhar.
8.4.8	2010	2012	2014	Referencial	Vice-líder	Sentido:	M C	
%	76,20	75,70	75,30	65,20	70,00	↑	L R	
CLOG-DCL - Clima Organizacional [E]							Análise	Referencial: Média das empresas membro do GEREM 2013 Vice-líder: Empresa A RPI: Não se Aplica Classificação: Qualidade de Vida - Satisfação Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 69,70; (2012) 66,40; (2013) 65,20.
8.4.9	2010	2012	2014	Referencial	Vice-líder	Sentido:	M C	
%	77,00	75,20	73,80	65,20	70,00	↑	L	
CLOG-DMT - Clima Organizacional [E]							Análise	Referencial: Média das empresas membro do GEREM 2013 Vice-líder: Empresa A RPI: Não se Aplica Classificação: Qualidade de Vida - Satisfação Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 69,70; (2012) 66,40; (2013) 65,20.
8.4.10	2010	2012	2014	Referencial	Vice-líder	Sentido:	M C	
%	74,10	72,40	70,60	65,20	70,00	↑	L	
CLOG-DNT - Clima Organizacional [E]							Análise	Referencial: Média das empresas membro do GEREM 2013 Vice-líder: Empresa A RPI: Não se Aplica Classificação: Qualidade de Vida - Satisfação Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 69,70; (2012) 66,40; (2013) 65,20.
8.4.11	2010	2012	2014	Referencial	Vice-líder	Sentido:	M C	
%	78,10	77,10	76,00	65,20	70,00	↑	L	
CLOG-DSO - Clima Organizacional [E]							Análise	Referencial: Média das empresas membro do GEREM 2013 Vice-líder: Empresa A RPI: Não se Aplica Classificação: Qualidade de Vida - Satisfação Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 69,70; (2012) 66,40; (2013) 65,20.
8.4.12	2010	2012	2014	Referencial	Vice-líder	Sentido:	M C	
%	80,40	80,40	79,20	65,20	70,00	↑	L	
CLOG-GE - Clima Organizacional Gerente [O]							Análise	Referencial: Média das empresas membro do GEREM 2013 Vice-líder: Empresa A RPI: Não se Aplica Classificação: Qualidade de Vida - Satisfação
8.4.13	2010	2012	2014	Referencial	Vice-líder	Sentido:	M C	
%	90,20	92,00	93,30	65,20	70,00	↑	L	

CLOG-NE - Clima Organizacional Não Gerente [O]							Análise		Referencial: Média das empresas membro do GEREM 2013 Vice-líder: Empresa A RPI: Não se Aplica Classificação: Qualidade de Vida - Satisfação Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 69,70; (2012) 66,40; (2013) 65,20.
8.4.14	2010	2012	2014	Referencial	Vice-líder	Sentido:	M	C	
%	75,90	75,50	74,60	65,20	70,00	↑	L		
IFCD - Índice de Favorabilidade com Capacitação e Desenvolvimento [O]							Análise		Referencial: Média das Instituições Públicas da Adm. Indireta (revista Você S/A 2013) Líder do setor: Eletrobrás Eletronorte RPI: Não se Aplica Classificação: Capacitação e Desenvolvimento Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) Não disponibilizado; (2012) Não disponibilizado; (2013) 56,85. * Mesmo propósito IPe03
8.4.15	2010	2012	2014	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	68,20	91,70	70,40	56,85	74,80	↑	L		
IFCP - Índice de Favorabilidade com Crescimento Profissional [O]							Análise		Referencial: Média das Instituições Públicas da Adm. Indireta (revista Você S/A 2013) Líder do setor: Eletrobrás Eletronorte RPI: Empregado 50 Classificação: Sistemas de Trabalho - Produtividade Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) 50; (2012) 50; (2013) 50.
8.4.16	2010	2012	2014	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	52,80	53,70	53,20	50,66	74,80	↑	L	R	
IFHS - Índice de Favorabilidade com Higiene e Segurança [O]							Análise		Referencial: Média das Instituições Públicas da Adm. Indireta (revista Você S/A 2013) Líder do setor: Eletrobrás Eletronorte RPI: Empregado 70 Classificação: Qualidade de Vida - Segurança Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) 70; (2012) 70; (2013) 70. * %de satisfação na afirmativa da PCO "Estou satisfeito com as condições de higiene e Segurança no meu local de trabalho".
8.4.17	2010	2012	2014	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	76,40	75,20	77,70	66,59	81,60	↑	L	R	
IFBN - Índice de Favorabilidade com os Benefícios [O]							Análise		Referencial: Média das Instituições Públicas da Adm. Indireta (revista Você S/A 2013) Vice-líder: Eletrobrás Eletronorte RPI: Empregado 80 Classificação: Qualidade de Vida - Remuneração Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) 80; (2012) 80; (2013) 80.
8.4.18	2010	2012	2014	Referencial	Vice-líder	Sentido:	M	C	
%	84,90	84,20	84,00	68,53	81,60	↑	L	R	
IFQV - Índice de Favorabilidade com a Qualidade de Vida [O]							Análise		Referencial: Média das Instituições Públicas da Adm. Indireta (revista Você S/A 2013) Líder do setor: Eletrobrás Eletronorte RPI: Não se Aplica Classificação: Qualidade de Vida Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) Não disponibilizado; (2012) Não disponibilizado; (2013) 54,07.
8.4.19	2010	2012	2014	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	79,30	71,20	74,30	54,07	81,60	↑	L		
IFFG - Índice de Favorabilidade com as Formas de Gestão [O]							Análise		Indicador interno não comparável RPI: Não se Aplica Classificação: Liderança - Cultura
8.4.20	2010	2012	2014	Referencial	Líder	Sentido:	M		
%	73,00	76,20	67,60	NA	NA	↑			
IFLD - Índice de Favorabilidade com a Liderança [O]							Análise		Referencial: Média das Instituições Públicas da Adm. Indireta (revista Você S/A 2013) Líder do setor: Eletrobrás Eletronorte RPI: Não se Aplica Classificação: Exercício da Liderança Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) Não disponibilizado; (2012) Não disponibilizado; (2013) 63,83.
8.4.21	2010	2012	2014	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	69,00	71,60	72,00	63,83	80,50	↑	L		
IFQP - Índice de Favorabilidade com a Qualidade e Orientação para Produtividade [O]							Análise		Indicador interno não comparável RPI: Não se Aplica Classificação: Sistema de Trabalho - Produtividade
8.4.22	2010	2012	2014	Referencial	Líder	Sentido:	M		
%	80,40	76,50	79,70	NA	NA	↑			
IFRI - Índice de Favorabilidade com as Relações Internas [O]							Análise		Indicador interno não comparável RPI: Não se Aplica Classificação: Liderança - Comunicação
8.4.23	2010	2012	2014	Referencial	Líder	Sentido:	M		
%	79,90	81,80	77,90	NA	NA	↑			
IFVM - Índice de Favorabilidade com as Variáveis Motivacionais [O]							Análise		Indicador interno não comparável RPI: Não se Aplica Classificação: Liderança - Comunicação
8.4.24	2010	2012	2014	Referencial	Líder	Sentido:	M		
%	69,10	70,60	72,60	NA	NA	↑			
[IPe01] LIEM - Ligações por Empregado [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP M O RPI: Não se Aplica Classificação: Sistema de Trabalho - Produtividade Observações: * Mesmo propósito IPe01.
8.4.25	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
lig/emp	484,47	503,58	515,33	774,14	1553,00	↑	L		

[Ipe 12] ABSE - Absenteísmo [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: CAGECE UN. MTN RPI: Não se Aplica Classificação: Qualidade - Saúde Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 0,94; (2012) 3,70; (2013) 2,93. * Equivalente ao IPE12
8.4.26	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	2,45	2,45	2,50	2,94	0,00	↓	L		
[Ipe03b] IDG - Índice de Desempenho Gerencial [O]							Análise		Indicador interno não comparável RPI: Acionista / Controlador >=0,80 Classificação: Liderança - Desempenho Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) >=0,80; (2012) >=0,80; (2013) >=0,80. * Mesmo propósito Ipe03b
8.4.27	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M		
Adimensional	0,93	0,93	0,89	NA	NA	↑		R	
[Ipe03b] IDI - Índice de Desempenho Institucional [O]							Análise		Indicador interno não comparável RPI: Acionista / Controlador >=0,80 Classificação: Sistema de Trabalho - Desempenho Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) >=0,80; (2012) >=0,80; (2013) >=0,80. * Mesmo propósito Ipe03b
8.4.28	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M		
Adimensional	0,95	0,92	0,87	NA	NA	↑		R	
[Ipe03b] IDO - Índice de Desempenho Operacional [O]							Análise		Indicador interno não comparável RPI: Acionista / Controlador >=0,80 Classificação: Sistema de Trabalho - Desempenho Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) >=0,80; (2012) >=0,80; (2013) >=0,80. * Mesmo propósito Ipe03b
8.4.29	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M		
Adimensional	0,82	0,78	0,81	NA	NA	↑		R	

8.5 – Processos

ISP01 - Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da qualidade da água distribuída [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: CAGECE UN. MTN RPI: Sociedade 100 Classificação: Produto - Qualidade Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 128,74; (2012) 97,77; (2013) 117,95.
8.5.1	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	133,85	132,18	137,45	117,95	164,49	↑	L	R	
ISP02 - Incidência das análises de aferição da qualidade da água distribuída fora do padrão [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Não se Aplica Classificação: Produto
8.5.2	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	0,62	0,62	0,59	0,47	0,05	↓	L		
ISP03 - Remoção da carga poluente do esgoto recebido na estação de tratamento [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP Dir. Metropolitana RPI: Não se Aplica
8.5.3	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	85,74	85,72	82,67	86,94	91,80	↑	L		
ISP04 - Tempo médio de execução de ligação de água [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP MM RPI: Não se Aplica
8.5.4	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
h/lig	322,230	317,830	317,600	138,40	6,90	↓	L		
ISP06 - Tempo médio de execução de ligação de esgoto sanitário [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP MM RPI: Não se Aplica
8.5.5	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
h/lig	371,10	348,54	298,87	168,89	8,90	↓	L		
ISP08 - Incidência de reclamações sobre qualidade da água [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: CASAL UN Sertão RPI: Não se Aplica Classificação: Produto - Qualidade Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 0,44; (2012) 0,50; (2013) 0,84.
8.5.6	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	0,12	0,18	0,21	0,84	0,14	↓	L		
ISP09 - Incidência de reclamações sobre falta d'água [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN Campo Mourão RPI: Não se Aplica Classificação: Processo - Qualidade Observações: 1) Estabilização em nível aceitável e diferencial competitivo: RC (2011) 7,64; (2012) 11,15; (2013) 22,54.
8.5.7	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	3,41	5,55	6,22	22,54	4,88	↓	L		
ISP11 - Continuidade no abastecimento de água [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANESUL Und. De Coxim RPI: Não se Aplica Classificação: Processo Observações: 1) Estabilização em nível aceitável e diferencial competitivo: RC (2011) 96,46; (2012) 93,01; (2013) 91,05.
8.5.8	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	99,80	99,77	99,74	91,05	100,00	↑	L		
ISP13 - Incidência de extravasamentos de esgotos sanitários [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: CAGECE UN. MTN RPI: Clientes <=1 Classificação: Processo - Eficiência Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 2,63; (2012) 2,31; (2013) 1,95.
8.5.9	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
extravas/Km	0,78	0,82	0,82	1,95	0,02	↓	L	R	

ISP14 - Indicador de perdas totais de água por ligação [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Não se Aplica Classificação: Processo Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 260,62; (2012) 324,44; (2013) 280,04.
8.5.10	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
l/lig/dia	228,30	232,45	234,69	280,04	94,51	↓	L		
ISP15 - Incidência das análises de cloro residual fora do padrão [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Foz do Iguaçu RPI: Não se Aplica Classificação: Produto
8.5.11	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	0,88	0,90	1,04	0,17	0,00	↓	L		
ISP16 - Incidência das análises de turbidez fora do padrão [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN Campo Mourão RPI: Não se Aplica Classificação: Produto
8.5.12	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	2,84	2,61	2,53	0,68	0,12	↓	L		
ISP17 - Incidência das análises de coliformes totais fora do padrão [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANESUL Und. De Coxim RPI: Não se Aplica Classificação: Produto
8.5.13	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	0,41	0,41	0,51	0,36	0,00	↓	L		
ISP18 - Índice de conformidade da quantidade de amostras para aferição da água tratada [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP M O RPI: Não se Aplica Classificação: Processo - Eficiência Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 92,57; (2012) 120,85; (2013) 84,56.
8.5.14	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	93,01	92,67	93,75	84,56	100,00	↑	L		
ISP20 - Incidência das análises fora do padrão para aferição da qualidade da água tratada [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP Dir. Metropolitana RPI: Não se Aplica Classificação: Produto - Qualidade Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 7,39; (2012) 1,52; (2013) 2,23.
8.5.15	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	1,10	1,09	1,08	2,24	0,08	↓	L		
IPA01 - Incidência de atraso no pagamento a fornecedores [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR Un. Paranavaí RPI: Fornecedor 0 Classificação: Processo - Eficiência
8.5.16	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	11,48	10,41	7,69	2,23	0,00	↓	L	R	
IPA02 - Índice de hidrometração [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANED RPI: Governo >=95 Classificação: Processo Observações: Acordo de Melhoria de Desempenho – AMD, nº 17/2008, entre a União.
8.5.17	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	99,97	99,91	99,92	99,97	100,00	↑	L	R	
IPA03 - Índice de macromedição [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANESUL Und. De Coxim RPI: Governo >=95 Classificação: Processo Observações: Acordo de Melhoria de Desempenho – AMD, nº 17/2008, entre a União.
8.5.18	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	97,24	97,29	96,57	99,73	100,00	↑	L	R	
IPA04 - Consumo médio de energia elétrica [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP M M RPI: Não se Aplica
8.5.19	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
KWh/m³	0,84	0,84	0,85	0,53	0,12	↓	L		
IPA07 - Projetos estratégicos implantados no prazo [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Não se Aplica Observações: 1) Diferencial competitivo: RC (2011) 77,008; (2012) 73,36; (2013) 74,61.
8.5.20	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	40,00	37,84	57,58	74,61	100,00	↑	L		
IPA08 - Índice de avaliação externa do sistema de gestão [E]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP M O RPI: Acionista / Controlador >=651 Classificação: Processo de Gestão Observações: * Faixa 7 da pontuação global do MEG.
8.5.21	2010	2011	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
pontos	485,00	602,00	676,00	489,93	734,00	↑	L	R	
IPA09 - Satisfação dos usuários de informações [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: CAGECE UN. MTN RPI: Não se Aplica Classificação: Sistema de Trabalho - Satisfação Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 59,65; (2012) 83,76; (2013) 50,98.
8.5.22	2010	2012	2014	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	80,90	77,20	78,04	50,99	97,56	↑	L		
IPA10 - Índice de serviços externos executados dentro do prazo [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Vice-líder: SABESP M O RPI: Não se Aplica Classificação: Processo - Eficiência
8.5.23	2011	2012	2013	Referencial	Vice-líder	Sentido:	M	C	
%	89,22	87,47	89,71	75,81	81,00	↑	L		
IFR01 - Índice de atraso nas entregas dos fornecedores [O]							Análise		Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR Un. Paranavaí RPI: Acionista / Controlador <=1 Classificação: Fornecedor - Conformidade
8.5.24	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	C	
%	27,96	26,43	38,69	7,97	0,00	↓	L	R	

IFR02 - Índice de insumos químicos entregues fora de especificação [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANESUL Und. De Coxim RPI: Acionista / Controlador <=1 Classificação: Fornecedor - Conformidade
8.5.25	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	0,01	0,00	0,05	0,00	0,00	↓	L R	
IFR02a - Índice de insumos críticos não químicos entregues fora de especificação [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEATINS UN Gurupi RPI: Acionista / Controlador <=1 Classificação: Fornecedor - Conformidade
8.5.26	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	2,16	1,02	0,56	0,00	0,00	↓	L R	
IFR03 - Índice de falhas no fornecimento de energia elétrica [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SABESP URG Guarapiranga RPI: Acionista / Controlador <=1 Classificação: Fornecedor - Conformidade
8.5.27	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
h/elev .ano	7,57	7,02	6,39	7,22	0,44	↓	L R	
IFR07 - Índice de desempenho de prestadores de serviço [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANED RPI: Acionista / Controlador 85 Classificação: Fornecedor - Qualidade Observações: * RPI: Desempenho ótimo/Bom a partir de 85% conforme NP 2010-02-2 Aquisição de materiais, obras e serviços.
8.5.28	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	89,03	89,04	85,16	98,13	100,00	↑	L R	
[ISP10] ASDP - Atendimento de Solicitações de Serviço Depois do Prazo [O]							Análise	Indicador interno não comparável RPI: Não se Aplica Classificação: Clientes - Atendimento Observações: * Mesmo propósito ISP10
8.5.29	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
%	11,00	14,35	9,01	NA	NA	↓		
APPA - Atendimento aos Padrões de Potabilidade de Água [E]							Análise	Indicador interno não comparável RPI: Clientes 100 Classificação: Produto - Qualidade Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI em conformidade com a Portaria 2914/11.
8.5.30	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
%	96,77	94,69	94,47	NA	NA	↑	R	
COAB - Continuidade do Abastecimento [O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANESUL Und. De Coxim RPI: Clientes 100 Classificação: Processo - Eficiência Observações: 1) Diferencial competitivo: RC (2011) 96,46; (2012) 93,01; (2013) 91,05.
8.5.31	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	99,74	99,49	99,62	91,05	100,00	↑	L R	
IDSG - Índice de Desempenho do Sistema de Gestão [E]							Análise	Indicador interno não comparável RPI: Não se Aplica Classificação: Processo - Gestão
8.5.32	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
%	91,45	90,15	92,82	NA	NA	↑		
GPRP - Gestão das Práticas e Resultados dos Processos [O]							Análise	Indicador interno não comparável RPI: Não se Aplica Classificação: Processo - Gestão
8.5.33	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	89,09	94,19	95,29	NA	NA	↑	L	
DISI - Disponibilidade dos Sistemas de Informações [O]							Análise	Indicador interno não comparável RPI: Empregados 99,89 Classificação: Processo - Disponibilidade de Sistema Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RPI (2011) ??; (2012) ??; (2013) 99,89.
8.5.34	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M	
%	99,65	99,71	99,95	NA	NA	↑	R	
CRES - Carga Poluente Removida de Esgotos Coletados [E]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Governo 70 Classificação: Ambiental
8.5.35	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
%	65,87	70,82	73,63	84,44	90,11	↑	L R	
ANCR - Água Não Convertida em Receita [E/O]							Análise	Referencial: Média Truncada do Setor (Ganhadoras PNQS 2013) Líder do setor: SANEPAR UN. Umuarama RPI: Governo <=250 Classificação: Ambiental Observações: 1) Estabilização em nível aceitável: RC (2011) 260,62; (2012) 324,44; (2013) 280,04. * Acordo de Melhoria de Desempenho – AMD, nº 17/2008, entre a União.
8.5.36	2011	2012	2013	Referencial	Líder	Sentido:	M C	
l/lig/dia	230,57	234,12	236,48	280,04	94,51	↓	L R	



GLOSSÁRIO

Glossário

A

ABAR	Associação Brasileira de Agências de Regulação
ABES	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
ACT	Atestado de Capacidade Técnica
ADEPE	Avaliação de Desempenho de Empregado no Período de Experiência
AESBE	Associação de Empresa de Saneamento Básico Estaduais
AECO	Associação dos Empregados da Copasa
AIS	<i>Audit Information System</i>
ALMG	Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais
AMD	Acordo de Melhoria de Desempenho
AMI	Atuação de Multiplicadores de Informações
ANA	Agência Nacional de Água
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
ANEFAC	Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade
APA	Programa de Atenção a Saúde e Prevenção de AIDS
APE	Área de Proteção Especial
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
ARSAE-MG	Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais

B

BACEN	Banco Central do Brasil
BITE	Banco de Intenção de Transferência de Empregado
BM&FBOVESPA	Bovespa – Bolsa de Valores de São Paulo com a BMF – Bolsa de Marcadorias e Futuros
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BPM	<i>Business Performance Management</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>

C

CA	Conselho de Administração
CAESB	Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal
CAFIMP	Cadastro de Fornecedores Impedidos de Licitar e Contratar com a Administração Pública Estadual
CDB	Certificados de Depósitos Bancários
CDP	<i>Carbon Disclosure Project</i>
CEAM	Centro de Assessoria Municipal
CEDAE	Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro
CEF	Caixa Econômica Federal
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
CF	Conselho Fiscal
CGE	Controladoria Geral do Estado de Minas Gerais
CI	Comunicado Interno
CICE	Comissão Interna Permanente para Gestão Integrada do Uso Eficiente da Água e Energia Elétrica

CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNQA	Comitê Nacional da Qualidade Abes
CODEMA	Conselho Municipal de Conservação e Defesa do Meio Ambiente
CODEVASF	Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco
COMPDEC	Coordenadoria Municipal de Proteção e Defesa Civil
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CONSET	Conselho de Ética Pública do Estado de Minas Gerais
COPAGIS	Sistema de Geoprocessamento
COPAM	Conselho Estadual de Política Ambiental
COSO	<i>Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CP	Comunicado da Presidência
CPI	Código de Propriedade Industrial
CPU	Composições de preço unitário
CRC	Comunicados de Resolução do Conselho de Administração
CRD	Comunicados de Resolução de Diretoria Executiva
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Minas Gerais
CS	Comunicado de Superintendência
CVM	Comissão de Valores Mobiliários

D

DE	Diretoria Executiva
DPGE	Depósitos a Prazo com Garantia Especial
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício

E

EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EPC	Equipamento de Proteção Coletiva
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ERM	<i>Enterprise Risk Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ETA	Estação de Tratamento de Água
ETE	Estação de Tratamento de Esgoto

F

FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FEAM	Fundação Estadual do Meio Ambiente
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FIA	Fundo da Infância e da Adolescência
FMI	Fundo Monetário Internacional
FINAME	Financiamento de Máquinas e Equipamentos
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuariais e Financeiras
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FUNASA	Fundação Nacional de Saúde

G

GCM	Gestão Classe Mundial
GDG	Gratificação de Desempenho Gerencial

GDI	Gratificação de Desempenho Institucional
GDES	Gratificação de Desempenho de Encarregado de Sistema
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos
GEREM	Grupo de Estudo de Remuneração
GERHA	Sistema de Gerenciamento de Recursos Hídricos e Ambientais
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GRMD	Guia de Referência para Medição de Desempenho
GT	Grupo de Trabalho
GTE	Grupo de Trabalho em Ergonomia

I

IAM	Índice de Alcance de Metas
IAN	Informações Anuais
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDS	Informações de Desenvolvimento Social
IEC	<i>International Electrotechnical Commission</i>
IEF	Instituto Estadual de Florestas
IGAM	Instituto Mineiro da Gestão das Águas
IGS	Instituto de Governança Social
IMA	Instituto Mineiro de Agropecuária
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
INSS	Instituto Nacional de Seguro Social
IPO	Oferta Pública Inicial
IQM	Instituto Qualidade Minas
ISO	Organização Internacional para Padronização
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library</i>

J

JUCEMG	Junta Comercial do Estado de Minas Gerais
--------	---

L

LCA	Letras de Crédito Agrários
LEG	Legislação
LF	Lei Federal
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento

M

MAP	Manual da Prática
MCIDADES	Ministério das Cidades
MEC	Ministério da Educação
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MO	Manual de Organização
MS	Ministério da Saúde
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
MTR	Manual de Treinamento
MU	Modelo de Utilidade

N

NBR	Norma Brasileira
NP	Norma de Procedimento
NR	Norma Regulamentadora
NTE	Norma Técnica

O

OE	Objetivo Estratégico
ONG	Organização não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OS	Ordem de Serviço

P

PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PASA	Programa de Prevenção e Atendimento ao Sujeito em Relação ao Alcool e às Drogas
PCCS	Plano de Carreiras, Cargos e Salários.
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PCO	Plano de Cargos e Salários
PDCL	(<i>Plan, Do, Check, Learn</i>)
PDE	Programação Detalhada de Ensino
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PDPC	Programa de Desconto Progressivo Poder Concedente
PE	Planejamento Estratégico
PEC	Programa de Educação Corporativa
PEE	Programa Integrado de Redução de Perdas de Água e de Energia Elétrica
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PGP	Padrão Gerencial da Prática
PI	Programa de Investimentos
PIC	Programa de Infraestrutura Computacional
PL	Participação nos Lucros
PLANSAB	Plano Nacional de Saneamento Básico
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
PMQ	Prêmio Mineiro da Qualidade
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PNQS	Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento
PNSB	Pesquisa Nacional de Saneamento Básico
POP	Procedimento Operacional
PPAG	Plano Plurianual de Ação Governamental
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PRD	Propostas de Resolução de Diretoria
PRECEND	Programa de Recebimento e Controle de Efluentes não Domésticos
PRODES	Programa Despoluição de Bacias Hidrográficas
PRPA	Programa de Redução de Perdas de Água no Sistema de Distribuição

R

RA	Relatório de Avaliação
RG	Relatório de Gestão
RH	Recursos Humanos

RI	Relações com Investidores
RMBH	Região Metropolitana de Belo Horizonte
RPI	Requisito de Parte Interessada
RQA	Relatório de Qualidade de Água
RS	Relatório de Sustentabilidade

S

SA	Sociedade Anônima
SAA	Sistema de Abastecimento de Água
SAAE	Sistema Autônomo de Água e Esgoto
SABESP	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SAC	Setor de Ação Comunitária
SADGE	Sistema de Apoio ao Desenvolvimento da Gestão Empresarial
SANEPAR	Companhia de Saneamento do Paraná
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDESE	Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social
SEDRO	Secretaria Estadual de Desenvolvimento Regional e Política Urbana
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEF	Secretaria de Estado da Fazenda
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SEMAD	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SPE	Sociedade de Propósito Específico
SES	Sistema de Esgotamento Sanitário
SESC	Serviço Social do Comércio
SETOP	Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas
SICOE	Sistema de Informações para Controle de Energia Elétrica
SICOM	Sistema Integrado Comercial
SICPA	Sistema de Controle de Produção de Água.
SICQA	Sistema de Controle de Qualidade de Água.
SIG	Sistema de Informações Geográficas
SIGA	Sistema Integrado para Gestão de Atendimento
SIGEPH	Sistema de Gestão de Estatística do Parque de Hidrômetros
SIGPLAN	Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento
SIGRAE	Sistema de Informações Geográficas das Redes de Água e Esgoto
SILEIM	Sistema de Leitura e Impressão Simultânea
SIMAR	Sistema de Manutenção de Redes
SINPLAN	Sistema de Planejamento
SIPAM	Sistema Integrado de Proteção dos Mananciais
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes
SISEMA	Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos de Minas Gerais
SISGEM	Sistema Integrado de Gestão de Empreendimento
SISOR	Sistema Orçamentário
SISPAD	Sistema de Padronização
SIURB	Sistema de Informações Urbanas
SMDI	Sistema de Medição de Desempenho Institucional
SMS	<i>Safety Management System</i>
SNIS	Sistema Nacional de Informações sobre o Saneamento.

SER	Superintendência Regional de Educação
SUPRAM	Superintendência Regional de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

T

TAC	Termos de Ajustamento de Conduta
TCEMG	Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
TCU	Tribunal de Contas da União
TEACT	Termo de Acordo e Cooperação Técnica
TI	Tecnológica da Informação
TIR	Taxa Interna de Retorno

U

UC	Unidade Consumidora
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
URA	Unidade de Recomposição Asfáltica
URA	Unidade de Respostas Audíveis
URC	Unidades Regionais Colegiadas

V

V&M	Valourec & Mannesmann
VPL	Valor Presente Líquido
VPR	Vice-Presidência
VT	Vale-transporte

W

WACC	Custo Médio Ponderado de Capital
WS	Workshop



ANEXOS

Folha de Diagnóstico da Gestão - PNQS 2014 Nível IV - 1000 pontos

Organização: Companhia de Saneamento de Minas Gerais

Data: 23.07.2014

Critério	Item	Percentual Fator					Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
		Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1	100	100	100	100	100	30	30
	1.2	100	100	100	100	100	30	30
	1.3	100	100	100	100	100	30	30
	1.4	100	100	100	100	100	30	30
	Subtotal						120	120
2	2.1	100	100	100	100	100	30	30
	2.2	100	100	100	100	100	30	30
	Subtotal						60	60
3	3.1	100	100	100	100	100	20	20
	3.2	100	100	100	100	100	30	30
	Subtotal						50	50
4	4.1	100	100	100	100	100	30	30
	4.2	100	100	100	100	100	20	20
	Subtotal						50	50
5	5.1	100	100	100	100	100	30	30
	5.2	100	100	100	100	100	30	30
	Subtotal						60	60
6	6.1	100	100	100	100	100	30	30
	6.2	100	100	100	100	100	40	30
	6.3	100	100	100	100	100	30	30
	Subtotal						100	100
7	7.1	100	100	100	100	100	40	40
	7.2	100	100	100	100	100	30	30
	7.3	100	100	100	100	100	40	40
	Subtotal						110	110
1-7	Total						550	550
		Relevância	Melhoria	Competitividade	Compromisso	Resultante		
8	8.1	100	60	60	60	60	100	60
	8.2	100	60	60	80	70	80	56
	8.3	80	80	60	60	70	90	63
	8.4	100	80	80	80	80	80	64
	8.5	90	60	40	80	50	100	50
	Subtotal						450	293
Total							1000	843

Plano de Melhorias do Sistema de Gestão

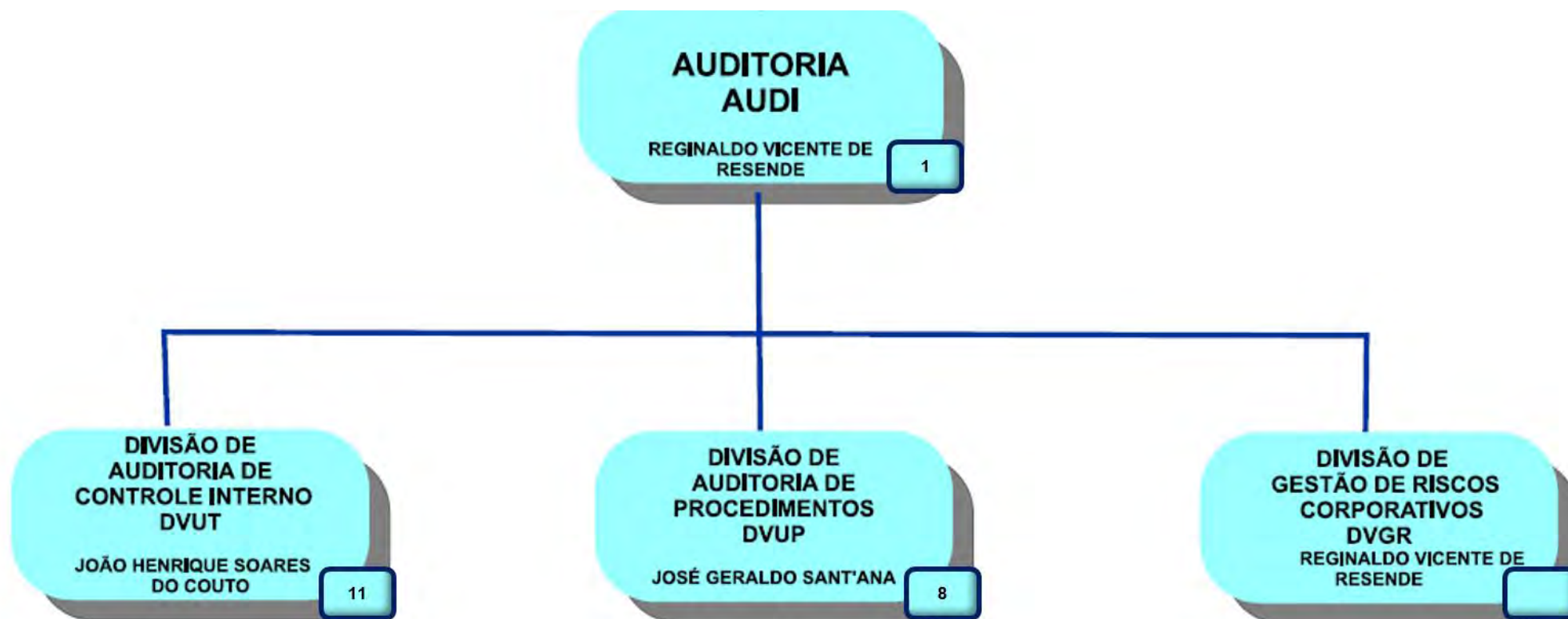
Aprimorar o Sistema de Autoavaliação da Gestão – 2014													
O que Fazer	Responsável	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Revisar o software de autoavaliação (SADGE)	SPIN+DVDE					X	X	X	X				
Revisar a prática de autoavaliação (PGP)	DVDE							X	X	X			
Desenvolver a rede de autoavaliação	DVDE										X	X	X
Candidatar ao PNQS e ao PNQ – Ciclo 2014													
O que Fazer	Responsável	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Divulgar as candidaturas da Copasa ao PNQ e PNQS	Lideranças e facilitadores	X	X	X	X	X	X						
Capacitar as lideranças e equipes no processo de candidatura ao PNQS e PNQ	Instrutores e Facilitadores	X	X	X	X	X	X	X					
Elaborar o Relato Organizacional (RO COPASA)	Lideranças, facilitadores	X	X	X	X	X	X						
Elaborar o Relatório da Gestão (RG COPASA)	Lideranças, facilitadores	X	X	X	X	X	X	X					
Preparar para as visitas das bancas examinadoras do PNQ e do PNQS	Lideranças e facilitadores						X	X	X	X			
Preparar Cases IGS – Inovação da Gestão em Saneamento	Autores dos Cases						X	X	X	X			
Acompanhar as visitas das bancas examinadoras	Lideranças e facilitadores									X	X		
Participar do seminário de benchmark promovido pelo CNQA/ABES – apresentar cases IGS	Autores dos Cases											X	
Analisar os relatórios de avaliação (RA elaborado pela ABES e RA elaborado pela FNQ)	Lideranças e facilitadores												X

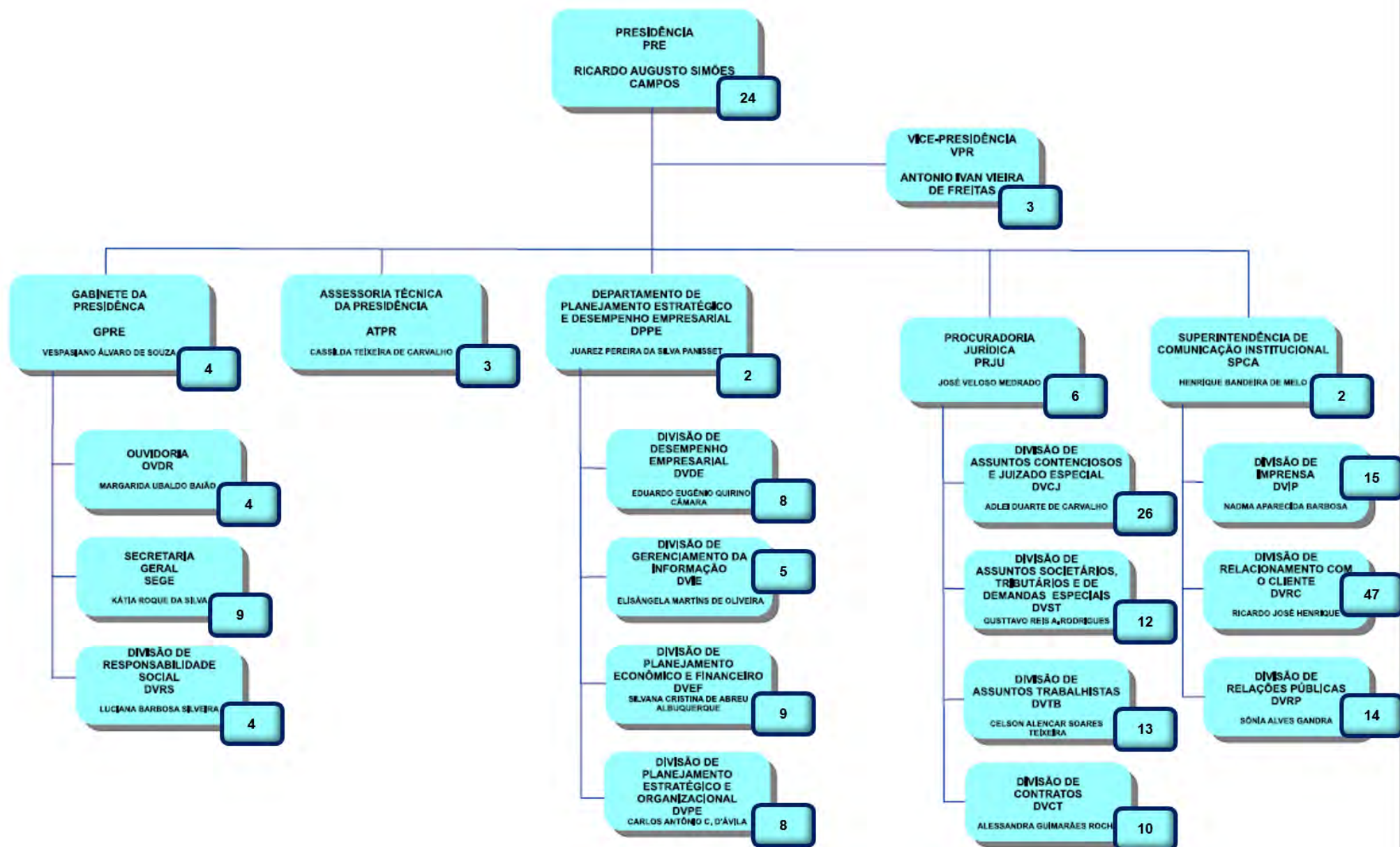
Tabela de Indicadores Equivalentes

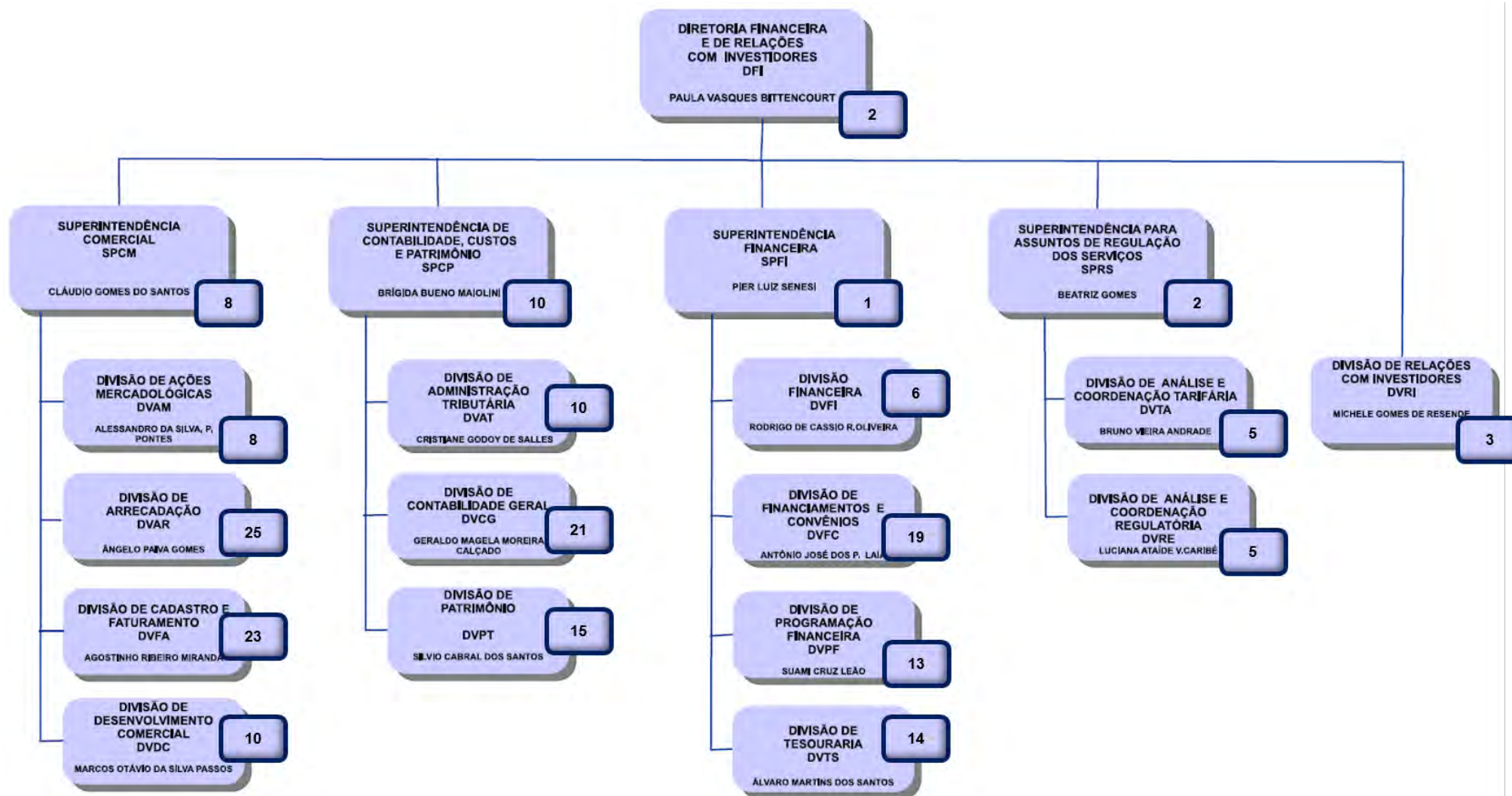
Isc01	IIPS	Mostrar o nível dos investimentos realizados para apoiar programas sociais externos.	Índice de investimento em programas sociais	$IIPS = \frac{IPS}{RL} \times 100$ IPS - Investimento em programas sociais externos RL - Receita Líquida	%	↗	A	E	Investimentos sociais externos apresentados no Balanço Social, elaborado de acordo com a metodologia Ibase.
Icm02	SACL	Mostrar o nível de satisfação dos clientes com as atitudes, a prestação de serviços e a qualidade da água fornecida pela Copasa.	Satisfação dos Cliente	Pesquisa de Opinião	%	↗	A	E	Considera-se a satisfação com os serviços de água e esgoto, dos segmentos atendidos: residencial, comercial, industrial e público.
Icm03	IMCO	Mostrar o nível de aprovação geral dos clientes em relação à Copasa, considerando a sua imagem no mercado.	Imagem da Copasa	Pesquisa de Opinião	%	↗	A	E	Avalia-se a imagem da empresa em relação ao serviços de água e esgoto.
ipe01	LIEM	Mostrar a produtividade dos empregados próprios em relação ao número de ligações.	Ligações por empregado	$LIEM = \frac{LIG}{EMPR}$ LIG= Somatório do número de ligações faturadas de água e esgoto nos últimos doze meses EMPR = Somatório do número de empregados próprios nos últimos doze meses (não inclui empregados aposentados por invalidez)	Lig/emp.	↗	A	E	O número de empregados próprios é composto pelos empregados efetivos, os contratados por prazo determinado, os licenciados por doença e acidente de trabalho, e os empregados cedidos.
Ipe03	IFCD	Mostrar o nível de satisfação dos empregados com relação à capacitação e desenvolvimento.	Índice de Favorabilidade com capacitação e desenvolvimento	Pesquisa de Clima Organizacional - Percentual de empregados satisfeitos com a promoção de capacitação e desenvolvimento em relação ao total de empregados pesquisados.	%	↗	A	E	São considerados como satisfeitos os empregados que concordam com a afirmação 6) A Copasa promove treinamento e capacitação para seus empregados (participação em cursos, palestras, seminários, encontros, reuniões, etc)
Ipe03b	IDI	Aferir o cumprimento das metas pelas unidades operacionais, do conjunto de indicadores componentes da cesta da GDI - Gratificação de Desempenho Institucional.	Índice de desempenho institucional	$IDI = \frac{\sum IAM \times P}{\sum P}$ IAM = Índice de Alcance de Metas P = Peso dos indicadores componentes da cesta da GDI.	Adimensional	↗	A	E	Indicadores componentes da cesta de GDI: APPA, ANCR, CRES, ASDP e ROFI. Se IAM < 0, considerar IAM = 0. Se IAM > LS (Limite Superior do Índice de Alcance de Metas), considerar IAM = LS (LS = 1,20). Peso de cada indicador = 1.
Ipe03b	IDG	Aferir o cumprimento das metas pelas unidades, do conjunto de indicadores componentes da cesta da GDG - Gratificação de Desempenho Gerencial.	Índice de desempenho gerencial	$IDG = \frac{\sum IAM \times P}{\sum P}$ IAM = Índice de Alcance de Metas P = Peso dos indicadores componentes da cesta da GDG.	Adimensional	↗	A	E	Indicadores componentes da cesta de GDG: Cesta de Indicadores da GDI, VICO e IDSG ou GPRP (dependendo do nível organizacional). Se IAM < 0, considerar IAM = 0. Se IAM > LS (Limite Superior do Índice de Alcance de Metas), considerar IAM = LS (LS IAM = 1,50 e LS IDG = 1,20). Peso de cada indicador: cesta da GDI = 0,70, VICO = 0,15 e IDSG ou GPRP=0,15.
Ipe03b	IDO	Aferir o cumprimento das metas pelas unidades operacionais no nível de localidade, do conjunto de indicadores componentes da cesta da GDES - Gratificação de Desempenho de Encarregados de Sistema.	Índice de desempenho Operacional	$IDO = \frac{\sum IAM}{NI}$ IAM = Índice de Alcance de Metas NI = Número de indicadores componentes da GDES variável	Adimensional	↗	A	E	A cesta de indicadores da GDES é composta por 10 indicadores operacionais apurados para o nível de localidade. Se IAM < 0, considerar IAM = 0. Se IAM > LS (Limite Superior do Índice de Alcance de Metas), considerar IAM = LS (LS = 1,20).

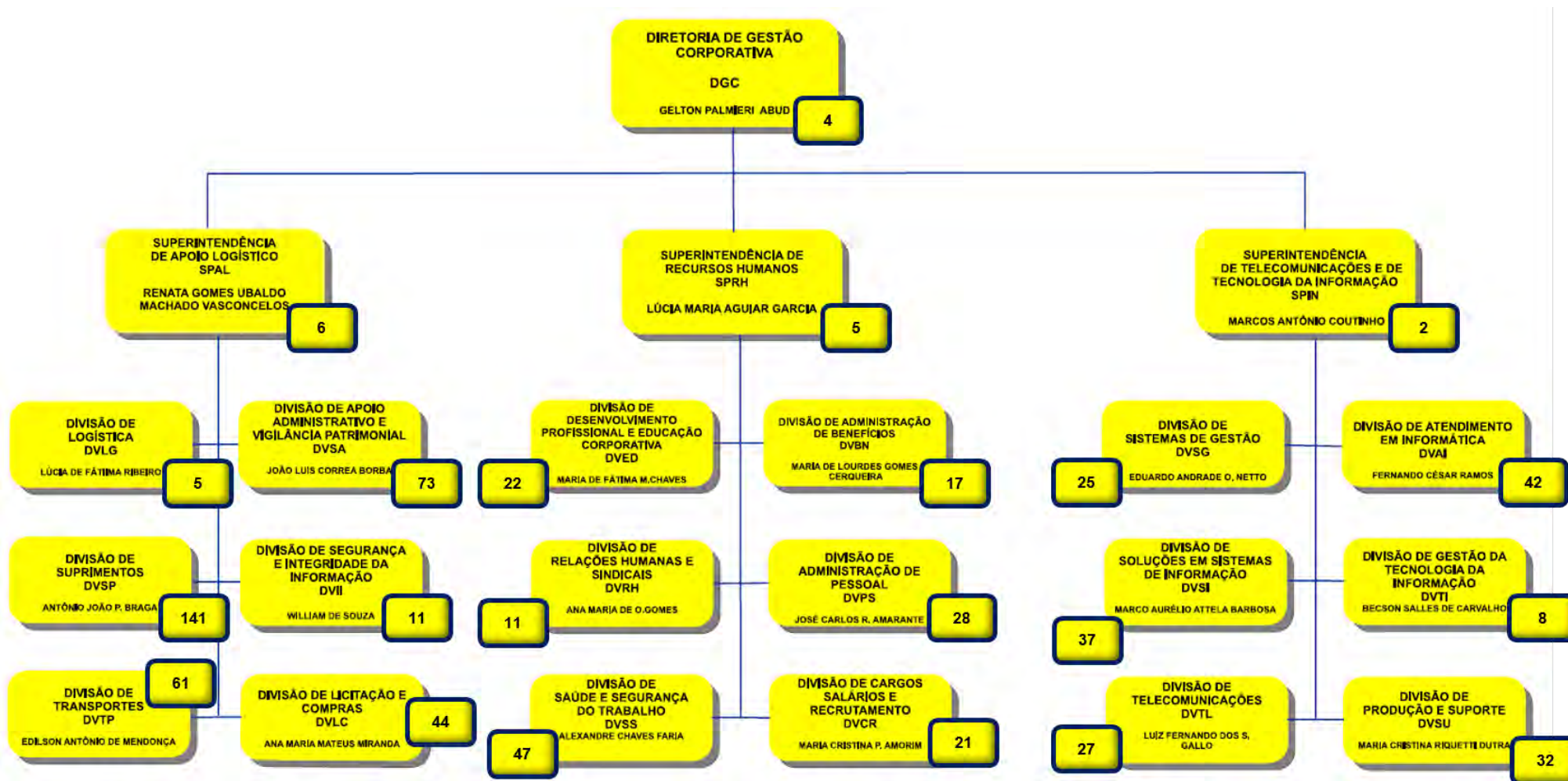
GRMD	SMDI	Propósito	Nome	Fórmula	Unidade	Sentido	Perfil	Aspectos importantes
Ipe12	ABSE	Medir a ausência temporária do trabalhador ao serviço.	Absenteísmo	$ABSE = \frac{NHF}{NHD} \times 100$ <p>NHF = Somatório do número de horas / faltas na unidade considerada NHD = Somatório do número de horas planejadas, conforme Plano de Horário de Trabalho do mês, da unidade considerada.</p>	%	↘	A E	<p>São consideradas horas/falta: atraso abonado, atraso descontado, abono especial, ausência sem justificativa, consulta médica, doença (para período de até 3 dias de trabalho), expediente abonado, expediente descontado, falta abonada, falta descontada, horas de greve/paralisação, inquérito administrativo, licença eleitoral, reclusão sem remuneração, reclusão com remuneração, saída abonada, saída descontada, empregado prestando serviço para o sindicato, suspensão do serviço por motivo disciplinar, e tratamento dentário, constantes do sistema de frequência.</p> <p>São deduzidas das horas planejadas as férias, as licenças e as cessões de empregados.</p>
Isp10	ASDP	Mostrar o percentual de serviços de água e esgoto atendidos depois do prazo estabelecido.	Atendimento de serviços depois do prazo	$ASDP = \frac{SEDP}{SEPR} \times 100$ <p>SEDP = Somatório do Número de serviços com realização prevista para o mês de referência e realizados após a data prevista, nos últimos três meses SEPR = Somatório do Número de serviços com realização prevista para o mês de referência, nos últimos três meses.</p>	%	↘	A E	<p>São considerados fora do prazo, os serviços cuja data da baixa é maior que a data prevista para execução.</p> <p>A tabela de prazo de atendimento dos serviços considerados pelo indicador, é alinhada aos prazos estabelecidos pela ARSAE MG.</p>
Isp19	CRES	Mostrar a remoção de carga orgânica (DBO) dos esgotos coletados nas bacias atendidas com unidades de tratamento de esgoto.	Carga poluente removida dos esgotos coletados	$CRES = \frac{VEST \times CERE}{VECB \times COEB} \times 100$ <p>VEST: vazão média de esgoto tratado na ETE (l/s) CERE: carga média de DBO5 removida na ETE = DBO5 média do afluente – DBO5 média do efluente (mg/l) VECB: Vazão de esgoto coletada na bacia atendida pela ETE (l/s). COEB: carga poluente dos esgotos brutos = DBO5 média do afluente a ETE (mg/l).</p>	%	↗	E	<p>No cálculo da vazão de esgoto coletada, o coeficiente de retorno água/esgoto adotado é de 0,80.</p> <p>Considerar, para o cálculo do CRES, o volume tratado de esgoto igual ao volume coletado de esgoto, quando o tratado estiver maior que o coletado (infiltrações, água de chuva, imprecisão da medição).</p>

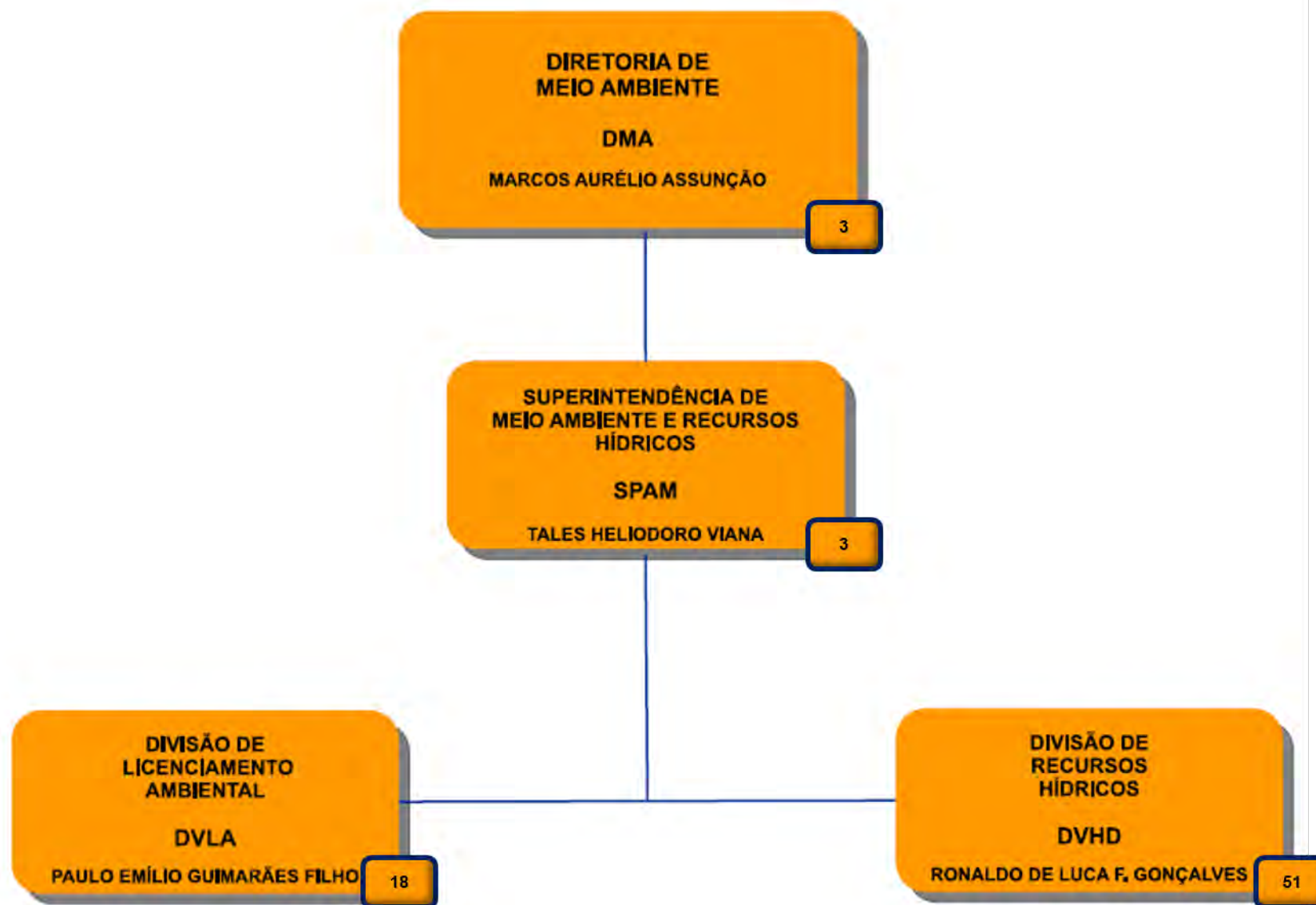
Organograma Detalhado

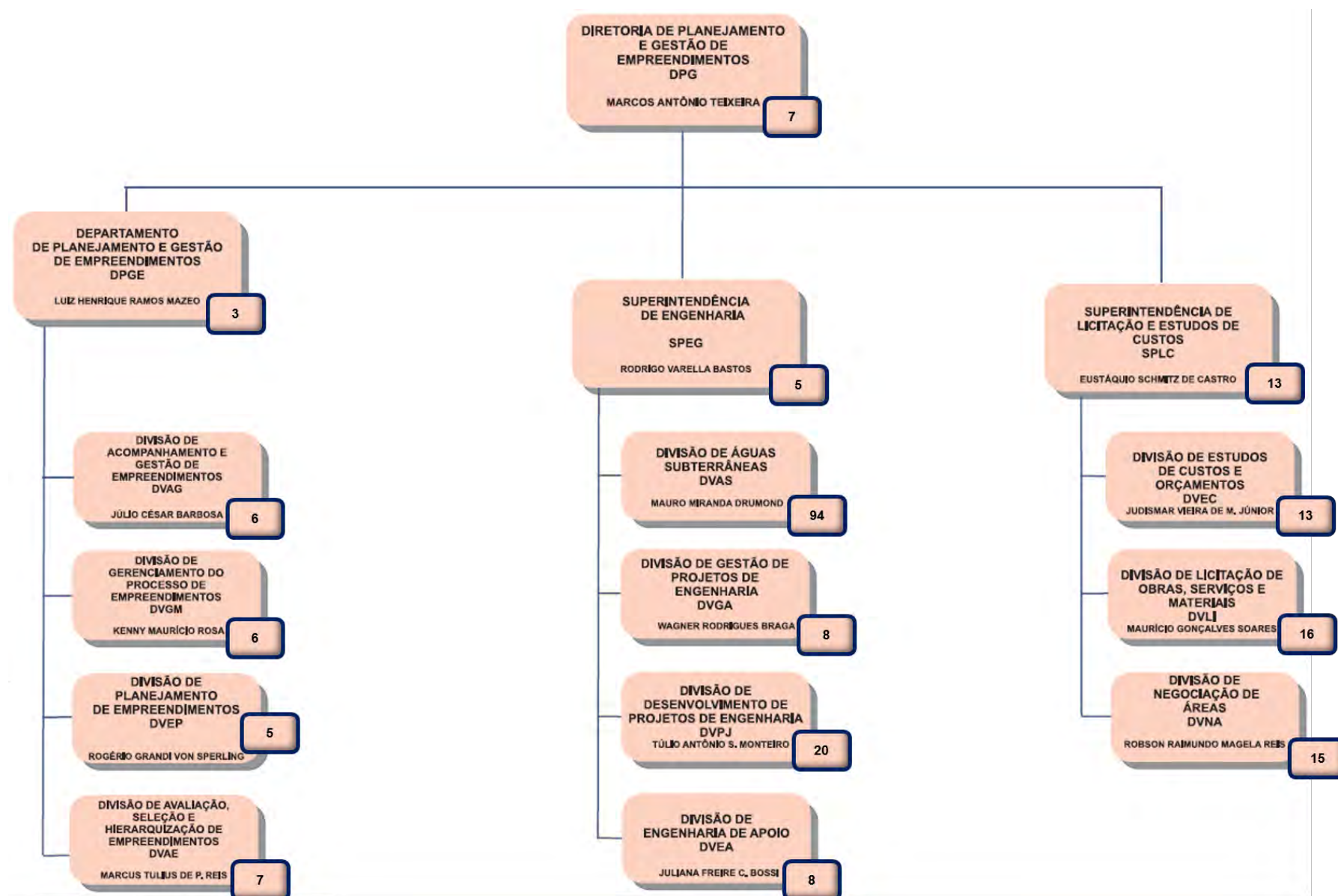


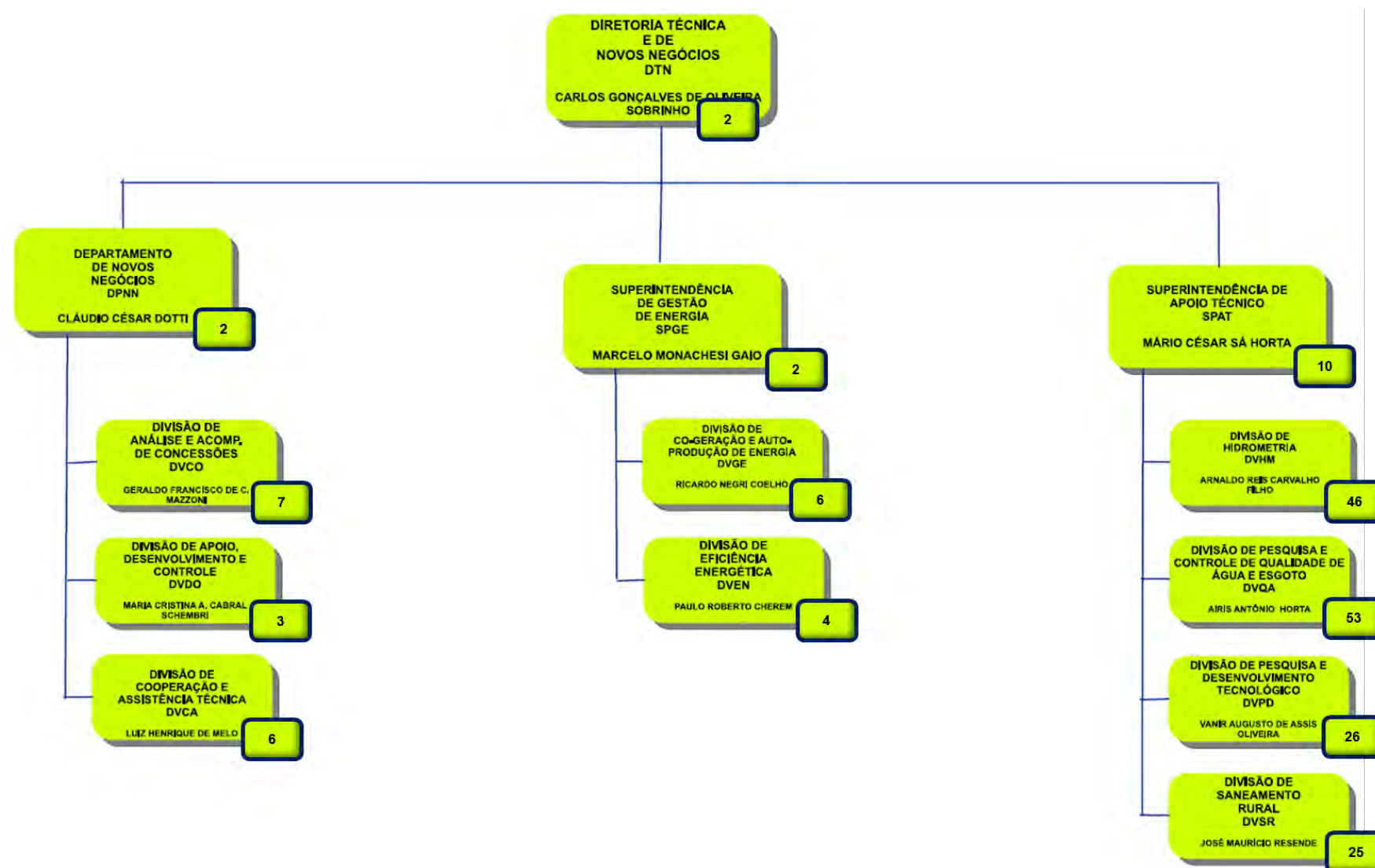


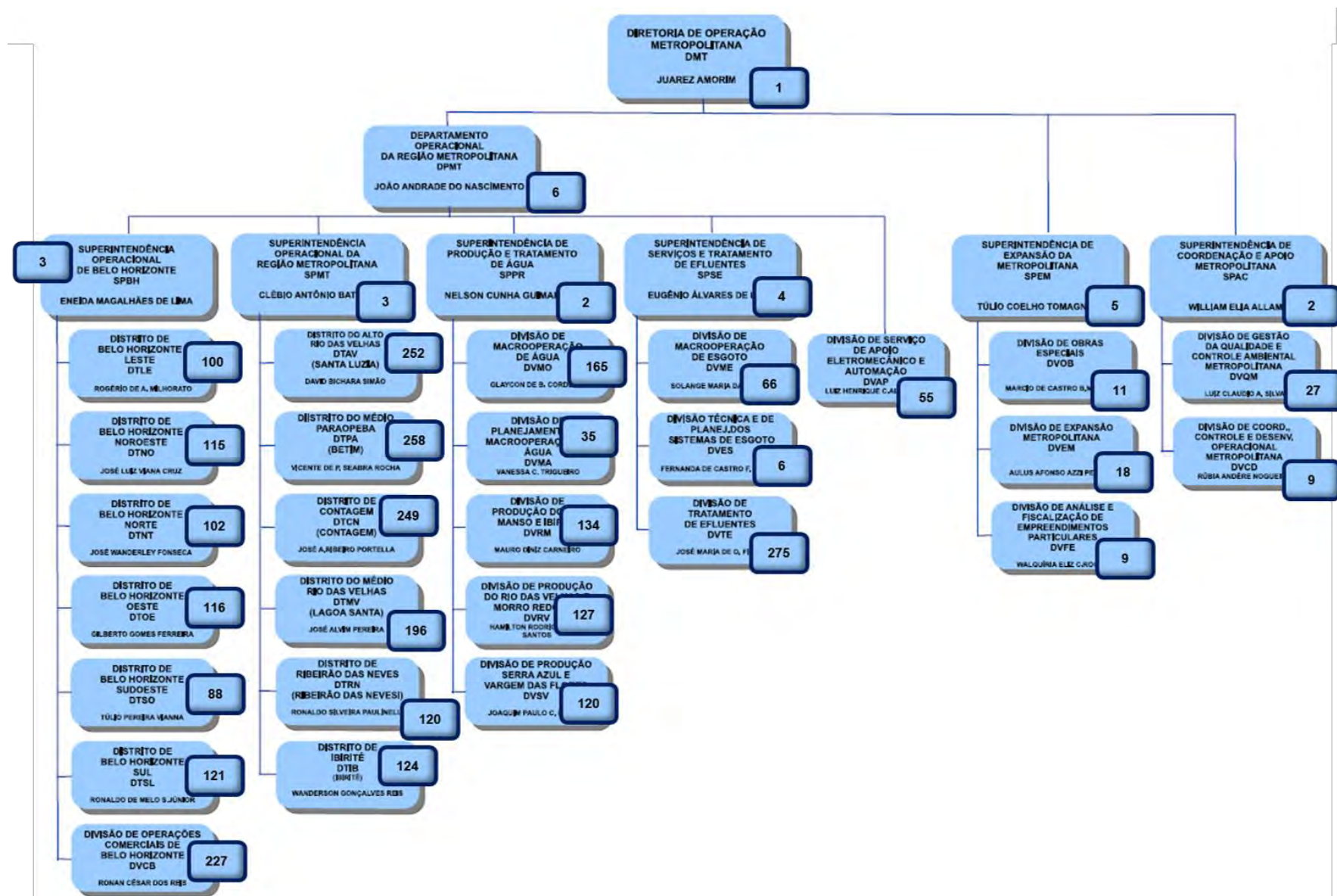


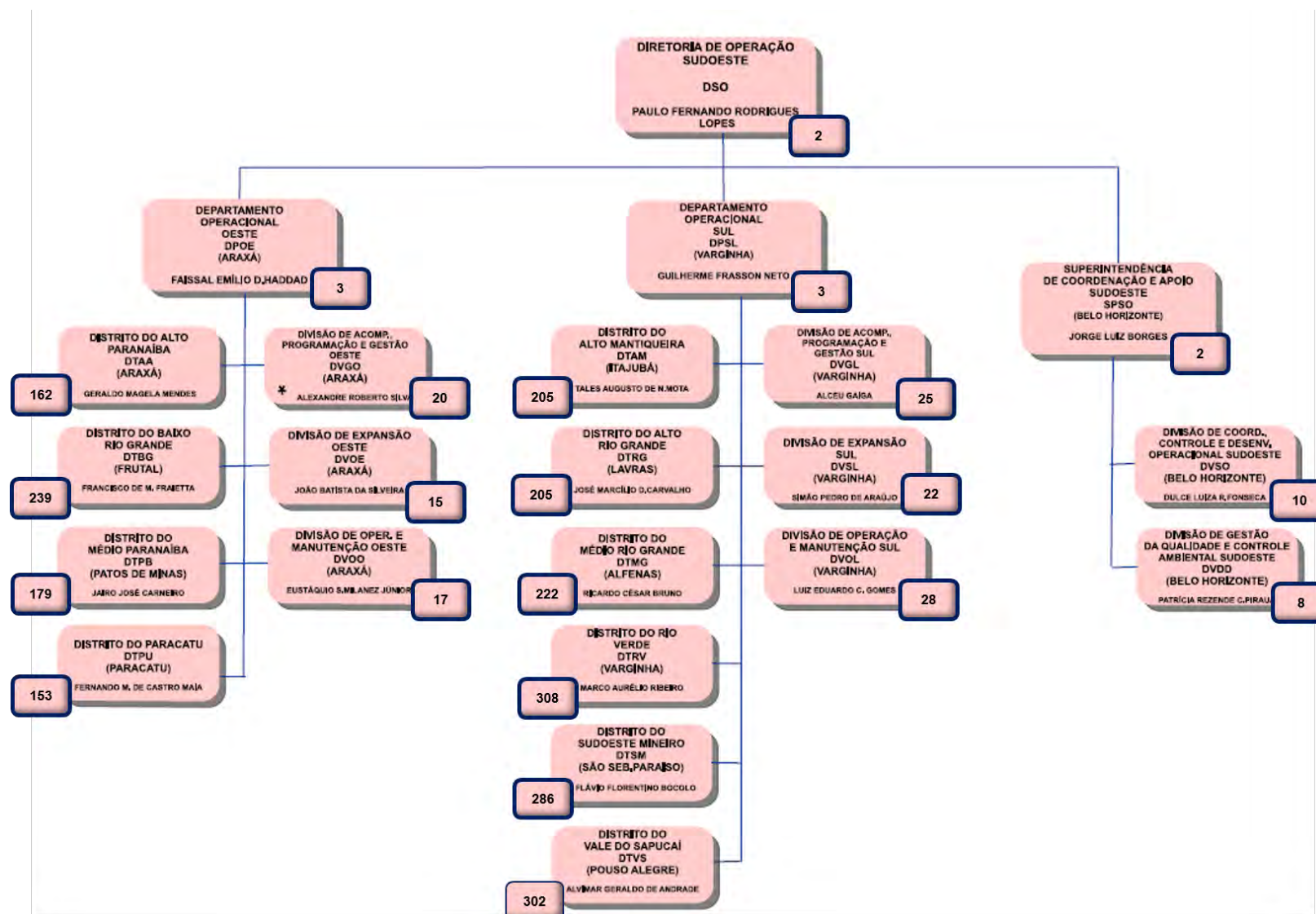


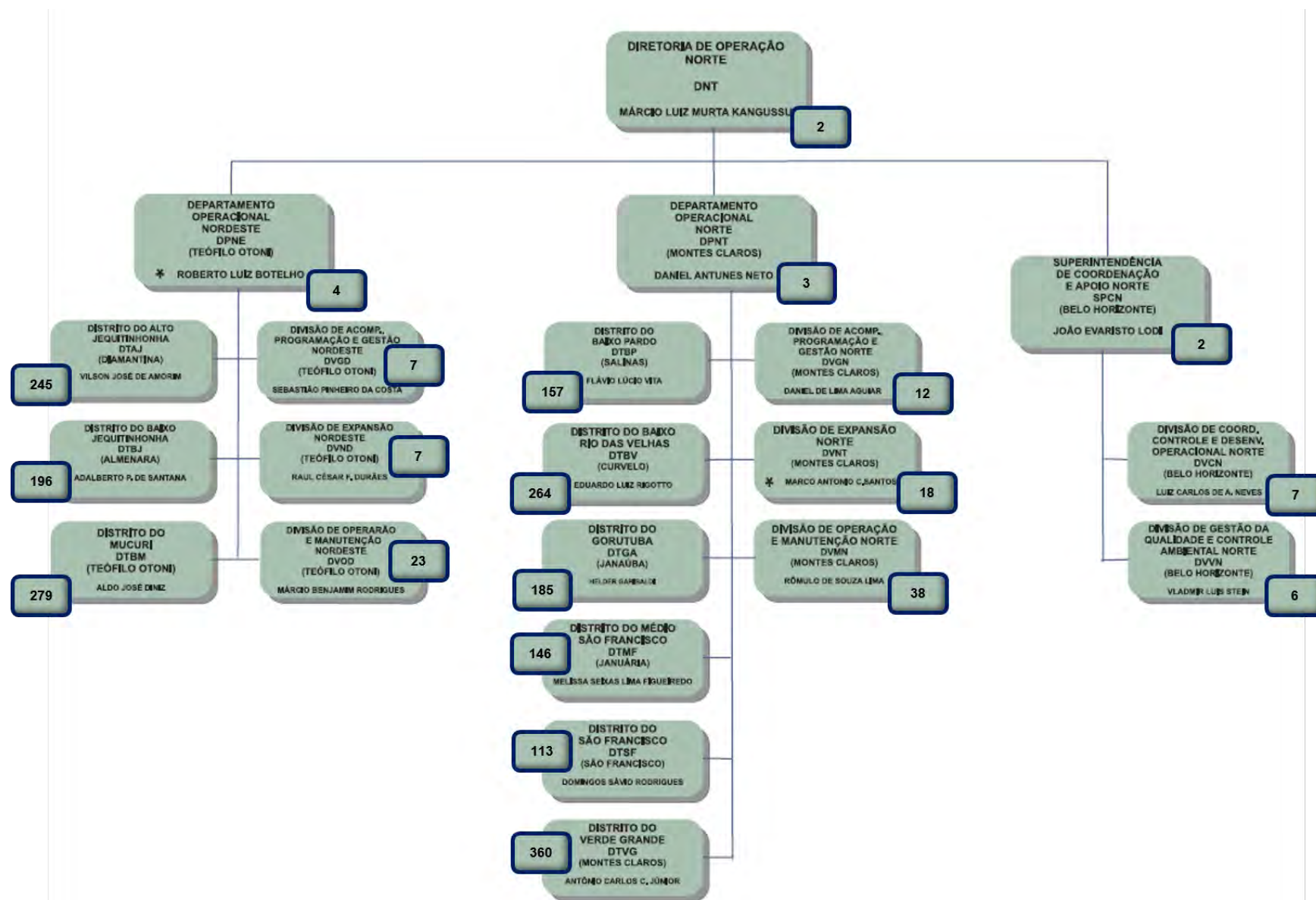


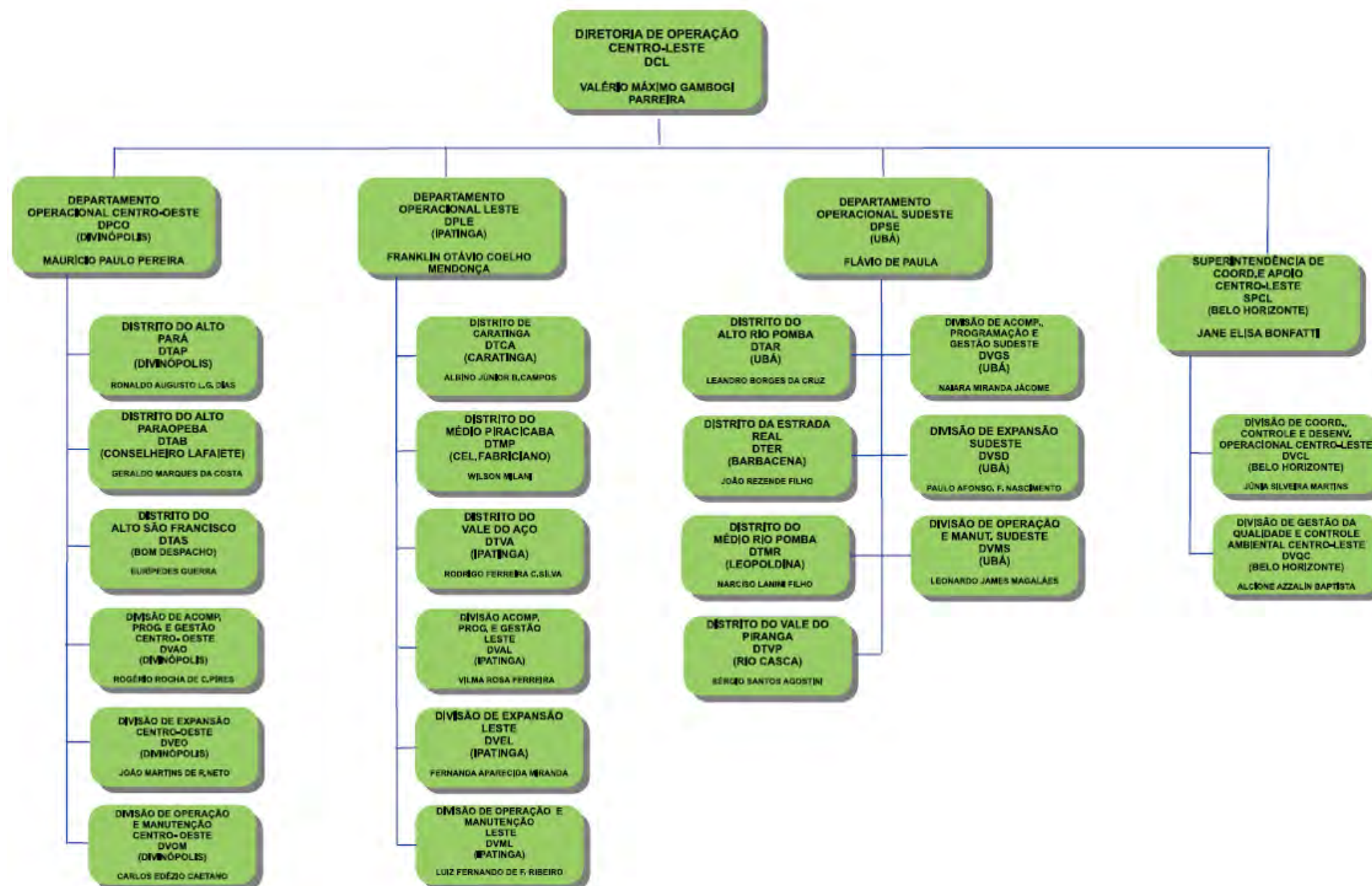












Comprovante de depósito da taxa de inscrição

**30**
horasBanco Itaú - Comprovante de Pagamento
TED C – outra titularidade

Identificação no extrato: SISPAG FORNECEDORES TED

Dados da conta debitada:

Nome: COMPANHIA DE SANEAMENTO DE MIN

Agência: 3380

Conta corrente: 00723 - 1

Dados da TED:

Nome do favorecido: ABES

CNPJ: 33.945.015/0001-81

Número do banco, nome e ISPB: 237 - BANCO BRADESCO S A - ISPB 60746948

Agência: 3421 R ESPIRITO SANTO- U BH

Conta corrente: 0000007208197

Valor da TED: R\$ 48.000,00

Finalidade: OUTRAS FINALIDADES

Informações fornecidas pelo pagador:

Controle: 023164377000481

TED solicitada em 09/07/2014 às 00:00:00 via Sispag.

Autenticação:

C12A318EBEA91515AE1A30DF590E639B006B2828

Dúvidas, sugestões e reclamações: na sua agência. Se preferir, ligue para o SAC Itaú: 0800 726 0726 (todos os dias, 24h) ou acesse o Fale Conosco no www.itaui.com.br. Se não ficar satisfeito com a solução apresentada, ligue para a Ouvidoria Corporativa Itaú: 0800 570 0011 (em dias úteis, das 9h às 18h) ou Caixa Postal 67.600, CEP 03162-971. Deficientes auditivos ou de fala: 0800 722 1722 (todos os dias, 24h).

Declaração de Idoneidade



Companhia de Saneamento de Minas Gerais

DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE

A Companhia de Saneamento de Minas Gerais - COPASA MG, por seu responsável principal abaixo-assinado, declara, para fins de direito, que são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura ao Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento - PNQS, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes para a avaliação dos resultados da organização, em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio ambiente e à força de trabalho.

Belo Horizonte, 03 de julho de 2014.

Ricardo Augusto Simões Campos
Diretor-Presidente